

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

TÖISSÄ KAFKAN MAAILMASSA: TYÖNTEKIJÖIDEN KUVAUKSIA TUHOAVASTA JOHTAJUUDESTA

Vastuullinen liiketoiminta
Pro gradu -tutkielma
Kevät 2017
Ohjaaja: Johanna Kujala

Maija Moisio

TIIVISTELMÄ

Tampereen Yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, vastuullinen liiketoiminta
Tekijä:	MOISIO MAIJA
Tutkielman nimi:	Töissä Kafkan maailmassa: työntekijöiden kuvauksia huonoista johtamiskäytännöistä
Pro gradu -tutkielma:	86 sivua
Aika:	Toukokuu 2017
Avainsanat:	huono johtajuus, tuhoava johtajuus, pelolla johtaminen, johtamiskäytännöt, narsismi, narratiivinen tutkimus

Tässä tutkielmassa tarkastellaan tuhoavan johtajuuden ilmenemistä suomalaisilla työpaikoilla. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tuhoavan johtajuuden ilmiötä ja lisäksi muodostaa kuvauksia sen ilmenemisestä työelämässä. Huonoa johtajuutta on tutkittu verrattain vähän, vaikka se on ilmiönä valitettavan yleinen. Huono johtajuus on myös yhteiskunnallisesti tärkeä aihe, sillä sen todennetuilla seurauksilla on laajoja yhteiskunnallisia vaikutuksia. Tutkimus ottaa kantaa tähän haasteeseen sekä pyrkii lisäämään tieteellistä keskustelua huonosta johtajuudesta.

Tutkimuksen teoriakatsauksessa tarkastellaan huonoa johtajuutta eri näkökulmista, rakennetaan kattava tuhoavan johtajuuden määritelmä, pohditaan mitkä tekijät vaikuttavat sen ilmenemiseen, sekä tarkastellaan tuhoavan johtajuuden seurauksia. Tutkimuksen aineistona on 24 työntekijöiden itsensä kirjoittamaa, omakohtaista ja anonyymiä tarinaa pelon ja epävarmuuden kokemuksista työelämässä. Huonon johtajuuden ilmenemistä tarkastellaan tarinoiden avulla työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, ja aineiston tarinoita on analysoitu kahdella eri narratiivisen tutkimusperinteen menetelmällä. Ensin tarinoista muodostettiin juonianalyysin avulla viisi aineistoa kuvailevaa tyyppitarinaa. Lisäksi tunnistettiin ja luokiteltiin tuhoavia johtamiskäytäntöjä, jotka tiivistettiin analyysin lopuksi tuhoaviksi johtamistavoiksi. Tunnistettuja johtamistapoja ovat *aggressio*, *epävarmuus*, *tyrannius*, *narsismi* sekä *kontrolli*. Lisäksi johtamistapoja verrattiin tarinoista muodostettuihin tyyppitarinoin. Vertailun tuloksena tarinoissa eniten esiintyvä johtamistapa oli kontrolli, toiseksi eniten esiintyvä tyrannius, ja kolmea muuta johtamistapaa esiintyi tarinoissa tasaisemmin.

Tutkimuksen keskeisin johtopäätös on, että tuhoava johtajuus voi ilmetä monin eri tavoin. Johtamistavat ja niihin liitetyt johtamiskäytännöt kuvastavat laajaa johtajien huonon käyttäytymisen kirjoa, jota tarinoissa on kuvattu, ja usein huonosti käyttäytyvä johtaja käyttää johtamisessa monipuolisesti eri johtamistapoihin liitettyjä käytäntöjä. Tutkimuksen muut johtopäätökset on esitetty neljän proposition avulla, jotka ovat 1) tuhoava johtajuus ilmenee alaisen subjektiivisen kokemuksen kautta, 2) tilannetekijöillä on merkittävä vaikutus tuhoavan johtajuuden ilmenemisessä, 3) johtajan persoona sekä henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat tuhoavan johtajuuden ilmenemiseen ja 4) liiallisen kontrollin käyttö johtamisessa ilmentää tuhoavaa johtajuutta.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	5
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	7
1.3 Tutkimuksen toteutus ja rakenne	9
2 TEORIAKATSAUS	13
2.1 Johtajuuden pimeä puoli	13
2.2 Huonon johtajuuden määritelmiä	15
2.2.1 Tyrannimainen johtaminen	15
2.2.2 Loukkaava johtaminen	16
2.2.3 Tuhoava johtaminen	18
2.2.4 Välttelevä johtaminen	20
2.2.5 Tuhoavan johtajuuden määritelmä	21
2.3 Tuhoavan johtajuuden seuraukset	22
2.3.1 Mitä tuhoava johtajuus aiheuttaa?	22
2.3.2 Seuraukset alaisten näkökulmasta	23
2.3.3 Seuraukset organisaation näkökulmasta	24
2.4 Tuhoavan johtajuuden taustatekijät	26
2.4.1 Tilannetekijät	26
2.4.2 Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet	28
2.5 Teoreettinen viitekehys	30
3 TUTKIMUSMETODI.....	33
3.1 Narratiivinen lähestymistapa	33
3.2 Kertomusten analyysi ja kerronnallinen analyysi.....	35
3.2.1 Kokonaisuuden tarkastelu juonianalyysin avulla	36
3.2.2 Kertomusten kategorinen sisällönanalyysi	38
4 AINEISTON ANALYYSI.....	40
4.1 Tarina-aineiston esittely	40
4.1.1 Aikaisemmat julkaisut aineistosta	41
4.1.2 Aineiston valinta ja rajausta	44
4.2 Analyysin toteutus	45
4.2.1 Juonianalyysi	45
4.2.2 Kategorinen sisällönanalyysi	48
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	51
5.1 Viisi tyypitarinaa	51
5.2 Viisi tuhoavaa tapaa johtaa	56
5.2.1 Aggressio	56
5.2.2 Epävarmuus	59
5.2.3 Tyrannius	61
5.2.4 Narsismi	63
5.2.5 Kontrolli	65
5.3 Tulosten yhteenvedo.....	67
5.3.1 Tuhoavat johtamistavat	67
5.3.2 Tutkimuksen tulosten synteesi	70

6 JOHTOPÄÄTÖKSET	73
6.1 Tieteellinen kontribuutio	73
6.2 Käytännön merkitys.....	76
6.3 Tutkimuksen arviointi	78
6.4 Jatkotutkimus ja loppusanat.....	80
 LÄHDELUETTELO.....	 82

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

”Erittäin temperamenttinen, huutaa niin lujaa kuin keuhkoista lähtee. Ja hänelle on todella vaikea kertoa asioita, joita hän ei halua kuulla.”

”Kommunikointi oli kuin Pohjois-Koreassa.”

”Kerran hän löi nyrkkiä pöytään niin lujaa, että hedelmät vain lensivät ilmaan.”

”Hänellä virtaa pelkkää myrkyä suonissaan.”

Näin kuvaavat entiset Nokian työntekijät Nokian ylempää johtoa ja heidän toimintatapojaan tuoreessa tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin Nokian epäonnistumista puhelinmarkkinoilla ja siihen johtaneita syitä (Vuori & Huy, 2016). Nokian tarina on yksi esimerkki siitä, millainen vaikutus huonoilla johtamiskäytännöillä ja pelon ilmapiirillä voi pahimmillaan organisaatiolle olla. Kyseisen tutkimuksen tutkijat raportoivat, kuinka pelon ilmapiiri Nokiassa vaikeutti kommunikointia johdon kanssa ja vaikutti innovaatioihin ja tuotekehityksen edistymiseen (Vuori & Huy, 2016). Lopputuloksena oli suuret taloudelliset tappiot sekä lopulta koko laite-liiketoiminnan myyminen.

Globalisaatiokehityksen myötä työelämä muuttuu ja myös organisaatioiden on muututtava kehityksen mukana. Tässä muutoksessa ovat työelämän organisaatiot kovan paineen alla. Niiden on pystyttävä vastaamaan yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin ja samaan aikaan tavoiteltava tehokkuutta ja entistä parempaa taloudellista suorituskykyä, jotta kiristyvässä maailmanlaajuisessa kilpailussa on mahdollista pärjätä. Muutospaineet heijastuvat väistämättä myös johtamiseen, jolloin johtamisen on muututtava entistä tehokkaammaksi. Johtamisen tulee perustua entistä enemmän yhteisiin sopimuksiin, myönteiseen palautteeseen ja esimiehen osaamiseen (Lönnqvist, 2007, 34). Esimiehen muodolliseen asemaan ja vallankäyttöön nojaava käskyttäminen sisältää ajatuksen pelon ja painostuksen käytöstä johtamisessa. Pelon tai painostuksen käyttö johtamisessa on kuitenkin keino, jonka tehokkuutta voi vähintään kyseenalaistaa. Useimmiten sen käytöstä seuraa enemmän negatiivisia kuin positiivisia seurauksia, varsinkin pidemmällä aikavälillä. Koska pelko on vahva tunne, voi pelon ja pelottelun käyt-

täminen johtamisessa tuntua tehokkaalta tavalta pyrittäessä kohti jotain tärkeää tavoitetta tai entistä parempaa suorituskkyä. Useissa tutkimuksissa on kuitenkin jo todettu, että aggressiivinen, pelkoa hyödyntävä johtamistyyli ei ole toimivin tapa saada työntekijöistä parasta suoritusta irti. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa autoritaarinen tai aggressiivinen johtamistyyli usein vahingoittaa luovuutta ja innovatiivisuutta (Eriksson, 2010b; Vuori & Huy, 2016).

Perinteisesti johtamisen tutkimuksessa on keskitytty etsimään tehokkainta johtajaa tai tapaa johtaa, jolloin fokus on johtajuuden positiivisissa puolissa ja vaikutuksissa. Huonot johtamiskäytännöt ovat kuitenkin valitettavan yleisiä työpaikoilla, ja huonolla johtamisella on aina ikäviä seurauksia. Huono johtajuus on ilmiö, jolla on suuri merkitys myös yhteiskunnallisesti, sillä sen on raportoitu olevan välillisesti yksi merkittävä masennuksen ja työkyvyttömyyden aiheuttaja. EU:n alueella vuonna 2015 tehdyn työolotutkimuksen mukaan 16 prosenttia vastaajista raportoi kokeneensa jonkin asteista häirintää tai kiusaamista työpaikalla (Eurofound, 2015). Euroopan tasoon verrattuna epäasiallinen kohtelu työpaikoilla on Suomessa jopa huolestuttavan yleistä, sillä Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2014 Työolobarometrin mukaan 56 prosenttia vastanneista arvioi, että kiusaamista ja epäasiallista kohtelua esiintyy joskus omalla työpaikalla. Työolobarometriin vastanneista myös lähes neljännes arvioi, että omalla työpaikalla esimiehet kiusaavat. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015.) Nämä ovat hälyttävän suuria lukuja, kun ajatellaan, että ihminen viettää usein suuremman osan elämästään työpaikallaan kuin esimerkiksi perheensä kanssa. Työn mukanaan tuomat onnistumisen ja epäonnistumisen kokemukset ja työssä solmitut sosiaaliset suhteet määrittävät osaltaan, miten ihminen kokee onnistuneensa muilla elämän osa-alueilla. Erityisesti kohtaamamme johtajat jättävät jälkensä meidän jokaisen elämään, sillä onhan johtajilla usein valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia muita ihmisiä koskevissa asioissa.

Huonoon johtajuuteen on akateemisessa kirjallisuudessa kiinnitetty huomiota vasta 90-luvun alusta lähtien (esim. Ashforth, 1994; Conger, 1990). Vaikka huonoa johtajuutta on tämän jälkeen tutkittu jonkin verran, on aihealueen tutkimus ollut verrattain vähäistä. Pahimmillaan huonosta johtajuudesta voi seurata inhimillistä kärsimystä, organisaation alisuoriutumista ja taloudellisia tappioita. Onkin huomionarvoista, miten vähälle huomiolle huono johtaminen on organisaatiotutkimuksessa jäänyt, ottaen huomioon sen laajakantoiset ja pitkäaikaiset yhteiskunnalliset vaikutukset. Huonoa johtajuutta on lähestytty kirjallisuudessa erityisesti sen aiheuttamien seurausten kautta, jolloin keskiössä ovat olleet alaisten kokemukset (esim. Tepper,

2000). Osa kirjallisuudesta on myös pyrkinyt ymmärtämään ja kuvaamaan huonon johtajuuden ilmiötä – mistä se syntyy, mikä sitä aiheuttaa sekä miten sitä voidaan kuvata ja määritellä.

Huonosta johtajuudesta myös puhutaan liian vähän julkisuudessa, vaikka sen on todistettu olevan merkittävä tekijä monien psyykkisten ja somaattisten oireiden taustalla. Pynnösen (2015, 57) mukaan johtajuuden tutkimuksessa huomion valokeila on kohdistettu liikaa hyvän johtajan ensisijaisuuteen, kun taas huonosta johtajasta puhumista vältellään, sen merkitystä marginalisoidaan ja vaiennetaan. Huonosta johtajuudesta tehdään ikään kuin vähemmän tärkeä ilmiö, vaikka jo huonoon johtajuuteen puuttumisella sekä vähentämisellä voidaan parantaa johtajuutta organisaatioissa. Huono johtajuus on lisäksi ilmiö, jota esiintyy kaikilla organisaation tasoilla, jolloin se ei ole vain tiettyä työntekijäryhmää koskettava ilmiö. Huono johtajuus ja erityisesti sen aiheuttamat seuraukset koskettavat meitä kaikkia. Tämän takia on selvää, että hyvän ja tehokkaan johtajuuden tutkimisen lisäksi on tärkeää pyrkiä ymmärtämään, mistä huonot johtamiskäytännöt syntyvät sekä mitä ne aiheuttavat. Huonon johtajuuden tunnistaminen on ensimmäinen tärkeä askel haitallisten johtamiskäytäntöjen ennaltaehkäisemisessä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan huonoa johtajuutta sekä sen ilmenemistä suomalaisilla työpaikoilla. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, ja tutkimuksen aineistona on työntekijöiden itsensä kertomia omakohtaisia tarinoita pelon ja epävarmuuden kokemuksista työelämässä. Tarinat on kerätty Leadership, power and fear - projektin yhteydessä, ja tarinoita on hyödynnetty niiden keräämisen jälkeen eri tutkimuksissa usealla eri tieteenalalla. Tutkimusaiheena huonon johtamisen kokemukset ovat haastava aihe. Koetut tilanteet ovat usein arkaluontoisia, ja niitä kokeneet työntekijät saattavat kokea pelkoa työssään niin paljon, että huonoa johtajuutta kokenut alainen ei uskalla kertoa kokemuksistaan eteenpäin. Taustalla saattaa piillä pelkoa työpaikan menettämisestä, esimiehen silmätikuksi joutumisesta tai työtovereiden pilkan kohteeksi joutumisesta. Aiheen tutkimiseen sopii siis erityisen hyvin anonymisti kirjoitetut tarinat, joissa kirjoittajalla on suurempi varmuus siitä, että hänen henkilöllisyytensä ei tule esille, ja tutkija voi odottaa, että kerrotut kokemukset ovat mahdollisimman todenperäisiä.

Tutkimuksen tarkoitus on ottaa kantaa ajankohtaiseen keskusteluun työelämän ja johtajuuden varjopuolista. Ensisijaisena tutkimuskysymyksenä on:

- 1) Mitä tuhoava johtajuus on sekä miten se ilmenee suomalaisilla työpaikoilla?

Teoriaosuudessa pyritään vastaamaan edellä esitettyyn kysymykseen siitä, mitä tuhoava johtajuus on. Samalla pyritään rakentamaan tämän tutkimuksen kontekstiin sopiva teoreettinen määritelmä tuhoavasta johtajuudesta. Määritelmän koostamisessa hyödynnetään aiemmassa tutkimuksessa tehtyjä havaintoja sekä pyritään yhdistelemään niistä keskeiset asiat siten, että tuloksena syntyy eksplisiittisesti määritelty näkökulma, josta tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena olevaa ilmiötä, tuhoavan johtajuuden ilmenemistä, tarkastellaan. Tutkimusaineiston pohjalta taas haetaan vastausta siihen, miten tuhoava johtajuus ilmenee suomalaisilla työpaikoilla. Tuhoavan johtajuuden ilmenemistä tarkastellaan kahden tarkentavan kysymyksen avulla, jotka ovat:

- 1) Miten tuhoava johtajuus ilmenee tarinoissa?
- 2) Millaisia tuhoavia johtamiskäytäntöjä tarinoissa kuvataan?

Ensimmäiseen tarkentavaan kysymykseen etsitään vastausta tarinoista muodostettavien tyyppitarinoiden kautta. Tyyppitarinoilla pyritään kuvaamaan tuhoavan johtajuuden ilmenemistä siten, kuin sitä on tarinoissa työntekijöiden toimesta kuvattu. Tyyppitarinat toimivat tiivistelminä aineistosta, kuvaavat aineistoa sekä jakavat sitä tarinoiden rakenteen mukaisesti. Toiseen tarkentavaan kysymykseen pyritään vastaamaan kategorisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissä pyritään tunnistamaan tarinoista niissä kuvattuja huonoja johtamiskäytäntöjä sekä luokittelemaan ja teemoittelemaan tunnistetut käytännöt. Tavoitteena on muodostaa kuvauksia tuhoavan johtajuuden ilmenemisestä suomalaisilla työpaikoilla.

Tutkimuksen keskeisin käsite on johtajuus. Johtajuus voidaan ymmärtää monella eri tavalla sekä sen voi määritellä lähes lukemattomilla eri tavoilla. Tässä työssä tarkastelu keskittyy ihmisten johtamiseen, siihen mitä tapahtuu työyhteisössä kahden eri asemassa olevan henkilön välillä, sekä siihen, miten johtajuus ilmenee näiden ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Johtajuus ymmärretään johtajan asemassa olevan henkilön toimintana ja käyttäytymisenä eli kaikkina niinä tekoina, jotka kohdistuvat johdettaviin ihmisiin eli alaisiin. Johtajuus ymmärre-

tään myös syntyvän usean eri osatekijän vaikutuksesta, johtajan oman persoonan, alaisten sekä ympäristön yhteisvaikutuksesta (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007.) Johtajuus ei siten ole stabiilia – se ei ole samanlaisena toistuva ilmiö eri yksilöiden ja ympäristö- tai tilannetekijöiden ollessa kyseessä, vaan se rakentuu jokaisessa tilanteessa uudelleen eri osapuolien välisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Johtajuutta tarkastellaan sen negatiivisen ilmentymisen kautta, ja termit huono johtajuus ja tuhoava johtajuus ovat keskiössä. Huonolla johtajuudella tarkoitetaan johtajuuden kehityksessä kaikkia tekoja, toimintaa ja käyttäytymistä, jotka ovat luonteeltaan haitallisia. Teoriaosiossa paneudutaan tuhoavan johtajuuden käsitteeseen tarkemmin ja muodostetaan tuhoavan johtajuuden käsitteelle kattava määritelmä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tutkia johtajaa eikä alaista, vaan ennemminkin tarkastella näiden kahden osapuolen välillä vallitsevaa suhdetta sekä siinä toistuvia ilmiöitä. Koska tarkastelu tehdään tuhoavan ja huonon johtajuuden kehityksessä, rajataan tutkimuksen ulkopuolelle mahdolliset hyvän johtajuuden kuvaukset ja kokemukset. Tarkastelun ulkopuolelle jää siis kaikki esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa oleva positiivinen toiminta ja käytös.

1.3 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tutkimuksen aihe valikoitui osittain sattuman kautta ja osittain tutkijan oman kiinnostuksen seurauksena. Olen itse toiminut työssäni esimiestehtävissä lähes kahdeksan vuoden ajan, ja omakohtaiset kokemukset johtamisen haasteista ovat olleet vahvasti läsnä omassa elämässä. Tammikuussa 2016 kuulin Yhteiskunnalliseen Tietoarkistoon tallennetusta aineistosta, joka koostuu huonoa johtajuutta kokeneiden kertomuksista. Aihe tuntui heti omalta, sillä omassa työssäni olin usein miettinyt, miten suuri merkitys työntekijän ja esimiehen välisellä kanssakäymisellä ja vuorovaikutuksella on. Olin myös kohdannut työssäni tilanteita, joissa jouduin punnitsemaan työn ja työnantajan vaatimusten sekä työntekijöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin välillä. Kyseisessä tilanteessa on oman kokemukseni mukaan esimiehestä itsestään kiinni, millaisen tavan johtaa esimies omaksuu, jotta työn vaatimiin tavoitteisiin on mahdollista päästä.

Tutkimusprosessi alkoi keväällä 2016 tutustumalla aihealueen teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin. Tutkimusta aiheesta on vielä suhteellisen vähän, ja aihealueen kirjallisuuteen perehtymisen tapahtui erilaisten kirjallisuusanalyysien ja lukemisen kautta. Erityisesti huonon johtajuuden seuraukset ovat olleet tutkijoiden mielenkiinnon kohteena. Psykologian alalla huomiota

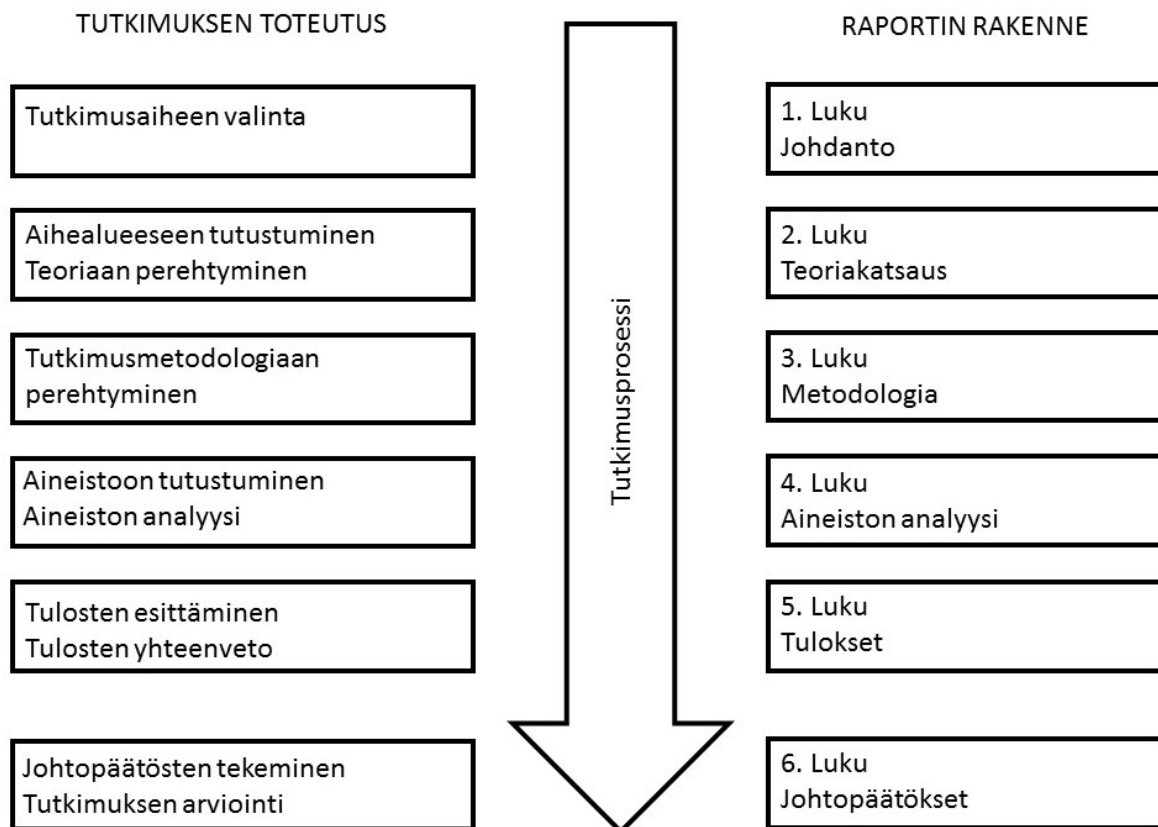
on herättänyt persoonallisuus sekä sen häiriöiden vaikutus johtajan omaksumaan tapaan johtaa, ja tätä kautta johtajan persoonaan liittyvät tekijät ovat tulleet osaksi myös organisaatioiden tutkimusperinnettä. Teoriakatsaukseen on sisällytetty elementtejä molemmista tutkimussuunnista eli huonon johtajuuden aiheuttajista sekä seurauksista. Teoriaosuuden keskeinen sisältö on kuitenkin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentaminen ja tuhoavan johtajuuden käsitteen määrittäminen.

Syksy 2016 kului aineistoon tutustumiseen. Alkuperäisen aineiston ollessa todella laaja (101 tarinaa) aineiston rajaaminen vaati monia lukukertoja sekä teoriaosiossa tehtyihin havaintoihin palaamista useamman kerran. Lopulta valitsin alkuperäisestä aineistosta 24 tarinaa, joista tämän tutkimuksen aineisto koostuu. Aineiston ollessa valmiiksi narratiivinen luonteeltaan, halusin kunnioittaa aineiston luonnetta, jolloin myös tutkimusmetodologiaksi valikoitui narratiivisuus. Narratiivista tutkimussuuntausta voi kuvata laajaksi kehykseksi, jonka sisään mahtuu monia eri tapoja kerätä aineistoa sekä erilaisia tutkimusmenetelmiä (Heikkinen, 2015, 151.) Koska kiinnostukseni kohdistui erityisesti esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen, halusin tarkastella tarinoissa kuvattuja johtamiskäytäntöjä. Työntekijöiden näkökulmasta kirjoitetut tarinat antoivat tähän hyvän mahdollisuuden. Huonojen johtamiskäytäntöjen tunnistamisessa analyysimenetelmiksi valikoitui lopulta juonianalyysi sekä kertomusten kategorinen sisällönanalyysi sekä näiden kahden analyysin tuottamien tulosten yhdisteleminen.

Kevään 2017 aikana työstin analyysia vaihtelevalla intensiteetillä. Analyysivaiheen aikana koin monta kertaa, kuinka haastavaa kyseistä aihetta on tutkia. Haasteita syntyi erityisesti oman objektiivisen position säilyttämisestä, sillä monet aineiston tarinoista olivat rankkoja ja surullisia. Niistä välittyi aidosti pelko ja ahdistus, jota tarinoiden kertojat olivat kokeneet. Analyysi vaati myös aineiston lukemattomia uudelleenlukukertoja, jolloin välillä pohdin, kadotanko tarinan keskeisen viestin liian tarkalla ja yksityiskohtaisella lukemisella. Tähän haasteeseen auttoi taukojen pitäminen aineiston käsittelystä, jolloin uusilla lukukerroilla oli mahdollista tehdä taas uusia havaintoja. Koko tutkimusprosessin ajan olen pyrkinyt huomioimaan aineiston luonnetta. Aineiston tarinat ovat yksityisiä ja henkilökohtaisia sekä useassa tapauksessa sellaisten henkilöiden kirjoittamia, jotka ovat joutuneet kokemaan vaikeita, jopa traumaattisia asioita. Kaikissa tarinoissa kuvataan huonoa johtajuutta jollakin tasolla, ja vaikka suuri osa alkuperäisen aineiston tarinoista on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, uskon, että tekemäni analyysi kunnioittaa myös analyysin ulkopuolelle jätettyjä tarinoita sekä niiden

kirjoittajia. Analyysin toteutus kuvataan yksityiskohtaisemmin myöhemmin tässä raportissa. Analyysin tuloksia yhdistelemällä olen päättänyt lopussa esittämiini johtopäätöksiin.

Käsillä olevan tutkimusraportin rakenne noudattelee pitkälti tutkimuksen toteutuksen kulkua. Ensimmäisessä johdantoluvussa taustoitan tutkimusta sekä esittelen tutkimusongelman. Toisessa luvussa tarkastelen huonon johtajuuden aikaisempaa tutkimusta sekä muodostan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimusmetodin sekä perehdyn tarkemmin tekemiini metodologisiin valintoihin. Luvussa neljä esittelen aineiston sekä kuvaan yksityiskohtaisesti aineiston analysoinnin vaiheet. Luvussa viisi esittelen analyysin tulokset. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa esitän tutkimuksen johtopäätökset. Pohdin tulosten sijoittumista aiempaan tutkimukseen nähden, käytännön merkitystä, sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen arvioinnin esitän myös kuudennessa luvussa. Seuraava kuvio kuvaa tutkimusprosessin tuloksena syntyneen tutkimuksen toteutusta sekä tutkimusraportin rakennetta.



Kuvio 1 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusraportin rakenne pääluvuittain

Tutkimuksen lähtökohtana on tuhoavan johtajuuden luonteen ymmärtäminen. Tutkimusongelma rakentuu tuhoavan johtajuuden määrittelyn varaan eli siihen, miten tuhoava johtajuus tämän tutkimuksen kontekstissa ymmärretään. Teoriaosuudessa rakennettu määritelmä huonosta ja tuhoavasta johtajuudesta toimii siis rajaavana ja määrittävänä katsauksena empiirisen aineiston analysoinnissa koko tutkimusprosessin ajan. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, on tutkimusprosessin edetessä tullut vastaan useitakin kysymyksiä, joiden ratkaiseminen on vaatinut palaamista teoriassa tehtyihin havaintoihin aina uudelleen. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija tutkimuksen edetessä palaa takaisin aiempiin huomioihinsa, muokkaa niitä uusien havaintojen valossa sekä rakentaa ja kehittää johtopäätöksiään prosessin edetessä. Näin ollen, vaikka tässä tutkimuksessa toteutusta ohjaa valmis teoreettinen viitekehys, on myös tutkielman viitekehystä muokattu ja kehitetty analyysin edetessä. Tutkimuksen näkökulmaa voidaan tällöin kutsua teoriasidonnaiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

2 TEORIAKATSAUS

2.1 Johtajuuden pimeä puoli

Viime vuosien laajasti uutisoidut yritysskandaalit, julki tulleet virkavirheet sekä julkista ja yksityistä sektoria uhkaavat taloudelliset ja sosiaaliset haasteet ovat virittäneet keskustelua johtamisen haasteista, johtajuuden roolista oikeiden ja eettisten toimintatapojen varmistamiseksi, sekä epäonnistuneen johtamisen seurauksista. Akateemisessa kirjallisuudessa tutkijat ovat tästä innostuneina pyrkineet viimeisen vuosikymmenen aikana tunnistamaan johtajuuden positiivisia ulottuvuuksia, joita kehittämällä vastaavilta epäonnistumisilta voidaan jatkossa välttyä. Käsitteet eettinen johtajuus (esim. Brown, Trevino & Harrison, 2005) ja autenttinen johtajuus (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008) ovat esiintyneet tutkijoiden töissä vastauksena sille, millaista hyvän johtajuuden tulisi olla. Hyvä johtaja on rehellinen, luotettava, oikeudenmukainen ja kunnioittava. Hän tuntee oman arvomaailmansa ja toimii sen mukaisesti. Hyvä johtaja rohkaisee ja kannustaa alaisiaan ja saa heistä parhaimmat puolet esiin. Hyvä johtaja toimii sekä alaisten että organisaation etu mielessään ja edistää toimintatavoillaan sekä henkilöstön hyvinvointia että organisaation menestystä.

Kaikki johtavassa asemassa olevat henkilöt eivät aina kuitenkaan omaa edellä kuvattuja hyvän johtajan ominaisuuksia tai toimi niiden mukaisesti. Lisäksi jokaisella meistä saattaa olla hyvinkin henkilökohtainen mielikuva siitä, millainen hyvä johtaja on, tai millaista puolestaan huono johtajuus voi olla. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että huonosti käyttäytyvä johtaja aiheuttaa käytöksellään haittaa ja harmia alaisille tai organisaatiolle. Tällaista haittaa voi olla alaisten huono kohtelu, joka ilmenee kiusaamisena ja väheksyntänä, epäreiluna ja kohtuuttomana töiden jakamisena, toisten työntekijöiden suosimisena tai väkivaltaisena, aggressiivisena ja loukkaavana käytöksenä. Alaisia kohtaan hyvin käyttäytyvä johtaja voi myös toimia epäasiallisesti organisaatiota kohtaan, jolloin huono käytös suuntautuu organisaatiota ja sen tavoitteita kohtaan. Organisaatiota kohtaan suunnattu haitallinen käytös voi ilmetä johtajan epärehellisyytenä, rikollisena toimintana tai muina organisaation toimintaa vahingoittavina tekoina.

Vaikka johtajuuden tutkimus on suurelta osin keskittynyt etsimään tehokasta johtajaa ja tunnistamaan hyvän johtajan ominaisuuksia, samanaikaisesti on kuitenkin myönnetty, että joskus

johtajan asemassa olevalla henkilöllä on valtaa, kykyä tai motivaatiota toimia tuhoavasti joko alaisia tai organisaatiota kohtaan. Tämän myötä on perinteinen tehokkaan ja hyvän johtajuuden tutkimus saanut rinnalleen johtajuuden pimeämmän puolen tutkimussuuntauksen. Johtajan huonoa tai haitallista käyttäytymistä on kirjallisuudessa kuvattu hyvin monin eri käsittein. Kirjallisuudessa esiintyviä käsitteitä ovat muun muassa loukkaava esimiestyö (abusive supervision, Tepper, 2000), myrkyllinen johtajuus (toxic leadership, Lipman-Blumen, 2005), pikkumainen tyranni (petty tyranny, Ashforth, 1994), tyrannimainen johtajuus (tyrannical leadership, Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007) ja työpaikkakiusaaminen (workplace bullying, Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003).

Huonoa johtajuutta voi olla juuri niin monenlaista kuin on johtajiakin. Koska kyseessä on monitahoinen ilmiö, on eri tahojen tutkimuksissa syntynyt useita eri käsitteitä ja määritelmiä, ja huonoa johtajuutta kuvaamaan on käytetty hyvin vaihtelevaa terminologiaa. Ohion yliopiston johtamisen professorin Bennett J. Tepperin vuonna 2000 julkaisema artikkeli *Consequences of abusive supervision* on muodostunut tietynlaiseksi perusteokseksi aihealueella. Artikkelissaan Tepper esittelee termin *abusive supervision*, josta tässä työssä käytetään suomenosta *loukkaava esimiestyö*, käsittelee loukkaavan esimiestyön seurauksia sekä tarkastelee sen vaikutuksia erityisesti työntekijöiden työssä suoriutumiseen ja työssä pysymiseen. Tepperin tutkimuksen myötä myös termi loukkaava esimiestyö on vakiinnuttanut paikkansa yhtenä aihealueen peruskäsitteistä. Kyseinen termi on esiintynyt kirjallisuudessa jo aiemmin (ks. esim. Hornstein, 1996), Tepperin ollessa kuitenkin ensimmäinen joka määrittelee termin tarkemmin sekä käyttää kyseistä termiä tutkimuksessaan johdonmukaisesti. Tepperin (2000) määritelmä kuuluu seuraavasti:

”Abusive supervision refers to subordinates’ perceptions of the extent to which supervisors engage in the sustained display of hostile verbal and nonverbal behaviors, excluding physical contact.” (Tepper, 2000)

Tämän määritelmän mukaan loukkaava esimiestyö on johtajan jatkuvaa, sanallista ja ei-sanallista, vihamielistä käytöstä. Määritelmän keskiössä on alaisen subjektiivinen kokemus tilanteesta – joku toinen saattaa kokea saman esimiehen käytöksen uhkaavana, kun taas toinen ei. Myös tilanne ja olosuhteet vaikuttavat alaisen tulkintaan, sillä eri tilanteissa esimiehen käytös voi näyttäytyä hyvinkin erilaisena. Lisäksi käytöksen toistuvuus on merkittävä osa määritelmää, ja sisältää alaisen jatkuvan altistumisen huonolle kohtelulle. (Tepper, 2000, 178.) Tepperin määritelmässä esimiehen loukkaava käytös rajataan koskemaan vain henkistä

vihamielistä käytöstä – määritelmän ulkopuolelle jää näin kaikki fyysinen uhkailu ja väkivalta, ja tämä puolestaan luo oleellisen eron Tepperin ja monen muun määritelmän välille. Aiemmassa tutkimuksessa käytetyn käsiteviidakon ollessa hyvin laaja tutustutaan seuraavassa kappaleessa aihealueen keskeisiin termeihin sekä esitellään tarkemmin käsitteet ja konseptit, jotka ovat olennaisia tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen osalta.

2.2 Huonon johtajuuden määritelmiä

2.2.1 Tyrannimainen johtaminen

Tyrannimainen johtaminen käsitteenä kuvaa johtamista, jossa johtaja käyttäytyy alaisiaan kohtaan julmasti. Julma käytös voi esiintyä väheksyntänä, alistamisena tai nöyryyttämisenä. Käytös kohdistuu pääasiassa alaisiin, mutta voi jossain tapauksissa suuntautua myös ylöspäin organisaatiossa. Tyrannimainen johtajuus on Einarsenin, Aaslandin & Skogstadin (2007) käyttämä termi, jolla kirjoittajat viittaavat johtajaan, joka väheksyy alaisten tarpeita ja tunteita kuten motivaatiota, hyvinvointia ja työn mielekkyyttä. Tyrannimainen johtajuus kohdistuu juuri alaisia kohtaan, ja tyrannimaisesti toimiva johtaja voikin näyttäytyä organisaation ja ylemmän johdon näkökulmasta tehokkaana, aikaansaavana ja menestyvänä. Organisaation etuja johtaja kuitenkin tavoittelee tahallisesti alaisten kustannuksella, muun muassa nöyryyttämällä, väheksymällä ja manipuloimalla alaisia (Einarsen ym. 2007, 212). Aggressiivinen käytös alaisia kohtaan sisällytetään tähän määritelmään, jolloin tuhoava käytös voi ilmetä myös fyysisenä uhkailuna ja väkivaltana.

Pikkumainen tyranni on Blake Ashforthin vuoden 1994 artikkelissa esittelemä termi, jolla hän kuvaa johtajaa, joka käyttää valtaansa muihin dominoivalla tavalla. Tyrannimainen käytös ymmärretään usein intuitiivisesti sisältävän huomaavaisuuden puutetta, muiden väheksymistä, omien saavutusten liioittelua, epä johdonmukaisia rangaistuksia sekä aloitekyvyn lannistamista (Ashforth, 1994, 755). Ashforthin mukaan tyrannimaista johtajuutta aiheuttavat tietyt yksilölliset taipumukset ja tilannetekijät yhdessä. Yksilöllisiin taipumuksiin voidaan lukea uskomukset organisaatiosta, kuten byrokraattisen ajattelutavan mukaan orientoitunut yksilö, uskomukset alaisista työstä ja vastuuta välttelevinä yksilöinä, jotka kaipaavat tiukkaa kontrollia työyhteisössä sekä epärealistiset uskomukset itsestä, johon saattaa osasyynä olla alhainen itsetunto, mutta myös toisaalta liian hyvä itsetunto, jolloin perfektionistiset tai narsistiset johtajat

ovat taipuvaisia tyrannimaiseen käytökseen. Määräilevä johtamistapa liitetään myös usein tyrannimaiseen johtamistapaan. (Ashforth, 1994, 759-760.) Tilannetekijät jaetaan puolestaan makrotason ja mikrotason tekijöihin, jolloin makrotason tekijöiksi nähdään organisaatiossa vallassa olevat normit ja arvot, jotka voivat legitimoida tyrannimaisen käytöksen. Mikrotason tekijät puolestaan liittyvät liioiteltuun kontrollin käyttöön, ja, ironisesti, myös onnistuneeseen kontrollin ja vallan käyttöön, jolloin pääsy vallankahvaan saattaa korruptoida johtajan, ja tätä kautta johtaa tyrannimaisen käytöksen omaksumiseen. (Ashforth, 1994, 761-764.) Ashfortin pikkumaisen tyrannin määritelmässä on paljon yhteistä Einarsenin ym. (2007) tyrannimaisen johtajan määritelmän kanssa. Molempia määritelmiä yhdistää johtajan tahallinen pyrkimys työntekijöiden nöyryyttämiseen keinoina alaisten vähättely ja alentaminen. Käytös on pääasiassa henkistä, mutta kärjistyessään voi ilmetä myös vakivaltaisena käytöksenä tai väkivallan uhkana. Taulukossa 1 on esitetty tiivistettynä edellä esitellyt tyrannimaisen johtamisen käsitteet.

Taulukko 1 Tyrannimaisen johtamisen määritelmät

TYRANNIMAINEN JOHTAMINEN			
Käsite/Termi	Tekijä	Määritelmä	Käytöksen luonne
Tyrannimainen johtajuus (tyrannical leadership)	Einarsen, Aasland & Skogstad 2007	Johtajan väheksyvä asenne alaisten motivaatiota, hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä kohtaan. Kohdistuu alaisiin.	Henkistä väheksyntää, saattaa sisältää fyysistä väkivaltaa.
Pikkumainen tyranni (petty tyranny)	Ashforth, 1994	Johtaja, joka käyttää valtaansa organisaatiossa dominoiden ja työntekijöitään alentamalla. Kohdistuu alaisiin, joissain tapauksissa myös ylöspäin.	Henkistä vallan väärinkäyttöä. Saattaa sisältää fyysistä väkivaltaa.

2.2.2 Loukkaava johtaminen

Loukkaavan johtamisen kategoriaan sisältyy loukkaava esimiestyö, jota käsiteltiin jo edellä tarkemmin. Lisäksi tähän kategoriaan kuuluvat työpaikkakiusaaminen, esimiehen väheksyntä sekä psykologinen terrori. Kaikkia neljää loukkaavan johtamisen käsitettä yhdistää niiden psykologinen luonne ja käytöksen tavoite loukata. Loukkaavan johtamisen teot ja käytännöt ovat henkistä vallankäyttöä, ja valta-aseman merkitys nousee korostetusti esiin. Fyysisen uhan ja uhkailun puuttuminen on myös yhdistävä tekijä käsitteille. Loukkaavan johtamisen

tavoite on aiheuttaa alaiselle haittaa, ja loukkaava käytös kohdistuuakin lähes yksinomaan alaisia kohtaan.

Työpaikkakiusaaminen on muodostunut omaksi tutkimussuuntaukseksi organisaatiotutkimuksen alalla. Aihetta on tutkittu jo useita vuosikymmeniä, erityisesti Skandinaviassa, ja kiusaamisen ilmenemistä työpaikoilla on myös tutkittu usean eri käsitteen alla. Näistä mainittavia ovat esimerkiksi kiusaaminen (mobbing), työpaikkahäirintä (workplace harassment), uhrillistaminen (victimization) ja taulukossa myös esiintyvä psykologinen terrori. Työpaikkakiusaamisen määritelmässä merkittävää on sen jatkuvuus tai toistuvuus – yksittäistä välikohtausta ei vielä voida pitää kiusaamisena, vaan tilanteen tulee toistua esimerkiksi viikoittain tai useamman kuukauden ajan. Keskeinen piirre on myös kiusaajan ja kiusatun välillä vallitseva vallan epätasapaino (Vartia, 2003, 10), jonka vuoksi kiusattu kokee puolustautumisen kiusaajan käytöstä vastaan olevan vaikeaa. Vallan epätasapaino viittaa kiusaamisen luonteeseen esimiehen ja alaisen välisenä ilmiönä, mutta tutkimuksissa on todettu, että kiusaamiseen ryhtyvä henkilö voi olla myös työtoveri, kollega, asiakas tai jopa oppilas. Chapell & Di Martino (2006) rajaavatkin englanninkielisen termin mobbing (kiusaaminen) koskemaan vain tilanteita, joissa kiusaamiseen työpaikalla osallistuu useampi henkilö tai ryhmä henkilöitä. Kyseinen kollektiivinen kiusaaminen voi suuntautua myös ylöspäin, ja kiusaaja tai kiusaajat eivät välttämättä käytä hyväkseen asemansa tuomaa valtaa henkilön nöyryyttämiseksi, ja kiusatuksi voi joutua myös esimiesasemassa oleva. Häirintä työpaikalla voi olla hyvin monimuotoista, ja riippuen termistä mitä käytetään, saattaa sisältää hyvin laajasti myös fyysisen väkivallan käyttöä. Einarsenin ym. (2003) määritelmässä työpaikkakiusaaminen on kuitenkin aina henkistä, ja tämän määritelmän ulkopuolelle jää fyysinen väkivaltainen käytös. Tässä määritelmässä myös kiusaamisen suuntautuminen ylhäältä alaspäin eli vallan epätasapaino ja sen väärinkäyttö ovat keskeisessä osassa, jolloin työpaikkakiusaaminen voidaan ymmärtää yhdeksi huonon johtajuuden ilmenemismuodoksi.

Johtajan käytöksestä, jolla hän pyrkii heikentämään alaisen asemaa työyhteisössä, on kirjallisuudessa käytetty termiä esimiehen väheksyntä (supervisor (social) undermining) (Duffy, Gangster & Pagon, 2002). Tämän termin määritelmässä keskeistä on teon tai käytöksen tavoite aiheuttaa henkilölle haittaa. Johtajan käyttäytyessä alaista kohtaan väheksyvästi tavoitteena on heikentää alaisen asemaa vähitellen, jolloin suora ja avoin haitallinen käytös rajataan tämän määritelmän ulkopuolelle. Alaisen väheksyminen tapahtuu sanallisesti, ja fyysinen väkivalta ja uhka jää määritelmän ulkopuolelle. Sanallinen väheksyminen voi tapahtua loukkaavi-

en kommenttien ja tahallisen tietojen panttauksen kautta. Taulukossa 2 ovat loukkaavan johtamisen keskeiset käsitteet tiivistettynä.

Taulukko 2 Loukkaavan johtamisen määritelmät

LOUKKAAVA JOHTAMINEN			
Käsite/Termi	Tekijä	Määritelmä	Käytöksen luonne
Loukkaava esimiestyö (abusive supervision)	Tepper, 2000, 2007	Jatkuvaa johtajan vihamielistä käytöstä, sekä verbaalinen että non-verbaalinen käytös. Ei sisällä fyysistä uhkailua tai väkivaltaa. Kohdistuu alaisiin.	Luonteeltaan aggressiivista ja henkistä. Ei sisällä fyysistä väkivaltaa.
Työpaikkakiusaaminen (workplace bullying)	Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003	Altistumista jatkuvalle uhkailulle, häirinnälle tai sosiaaliselle eristämiseksi. Luonteeltaan psykologista häirintää. Voi kohdistua alaisiin, organisaatioon tai esimieheen.	Luonteeltaan psykologista ja aggressiivista häirintää. Ei sisällä fyysistä väkivaltaa.
Esimiehen (sosiaalinen) väheksyntä (supervisor (social) undermining)	Duffy, Ganster & Pagon, 2002	Johtajan käytös, jonka tarkoituksena on estää ja heikentää alaisen kykyä ylläpitää positiivisia sosiaalisia suhteita, mainetta ja menestystä työyhteisössä. Kohdistuu alaisiin.	Rajoittuu henkiseen häirintään, ei fyysistä häirintää tai väkivaltaa.
Kiusaaminen/ psykologinen terrori (mobbing / psychological terror)	Leymann, 1990	Usein toistuvaa vihamielistä ja epäeettistä käytöstä ja kommunikointia työpaikalla. Kohdistuu alaisiin tai kollegoihin.	Luonteeltaan henkistä ja psykologista häirintää.

2.2.3 Tuhoava johtaminen

Termi tuhoava johtajuus esiintyy usein kirjallisuudessa eräänlaisena yleiskäsitteenä huonolle johtamiselle. Einarsen ym. (2007) käyttävät kyseistä termiä kuvaamaan tuhoavaa johtamiskäyttäytymistä (destructive leadership behaviour), jossa painotetaan tuhoavan johtamiskäyttäytymisen olevan aina johtajana toimivan henkilön omaa toimintaa. Keskeistä heidän käyttämälleen termille on myös sen laajuus, sillä Einarsen ym. (2007) ymmärtävät tuhoavan johtamiskäyttäytymisen sisältävän hyvin laajasti sekä alaisiin että organisaatioon kohdistuvan huonon käytöksen. Tästä poiketen Schyns ja Schilling (2013) kiinnittävät huomiota tuhoavan johtamiskäyttäytymisen ja tuhoavan johtajakäyttäytymisen väliselle erolle. Heidän korosta-

mansa erottelu perustuu siihen, kuinka vaikeaa on erotella jo itsessään termi johtajuus, ja tuhoava johtajakäyttäytyminen rajataan vain niihin tekoihin, joilla on vaikutusta suoraan alaisiin. Tuhoava johtamiskäyttäytyminen taas liitetään tekoihin, joilla on vaikutusta koko organisaatioon tai jotka on suunnattu erityisesti organisaation toiminnan vahingoittamiseksi. (Schyns & Schilling, 2013, 139.)

Lipman-Blumen (2005) puhuu myrkyllisestä johtajuudesta (toxic leadership), jossa johtaja tuhoavan käytöksensä tai häiriintyneen persoonallisuutensa takia aiheuttaa haittaa muille yksilöille, ryhmille, organisaatioille tai yhteisöille, joita johtaa. Myrkyllinen johtaja luo alaisilleen tyhjiä lupausten kautta harhakuvia menestyksestä ja turvallisuudesta täysin tietoisena siitä, ettei välttämättä pysty näitä lupauksia toteuttamaan. Myrkyllisen johtajan menestys organisaatioissa ja yhteiskunnissa perustuu ihmisen luontaiselle auktoriteettien tarpeelle, järjestyksen kaipuulle ja yhteiskunnissa syntyneiden sankaritarinoiden ihannoinnille. Myrkyllinen johtajuus voi sisältää myös fyysisen väkivallan uhan ja onkin luonteeltaan laajasti haitallista käytöstä kuvaileva määritelmä. Työpaikkaväkivallalta on nimensä mukaisesti aggressiivista väkivallan ilmenemistä työpaikalla. Piileviä työpaikkaväkivallan esiintymisen muotoja ovat suulliset ja epäsuorat väkivallan muodot, kun taas julkisia ovat fyysiset ja suorat väkivallan ilmatukset (Baron & Neuman, 1996). Työpaikkaväkivallan taustalla on aina vahingoittamistarkoitus. Aggressiivinen käytös on keskeisessä osassa, ja aggressiivisesti käyttäytyvä henkilö voi olla myös muussa kuin esimiesasemassa organisaatiossa. Kun hyökkääjä on johtaja, on kyseessä huonon johtamisen äärimmäinen muoto, joka on luonteeltaan erittäin vakava ja myös rikollisuuden tunnusmerkit täyttävä ilmiö. Konkreettisen työpaikalla esiintyvän väkivallan taustalla on esitetty olevan muun muassa työntekijöiden vähentäminen ja irtisanomiset sekä työvoiman lisääntynyt monimuotoisuus (Baron & Neuman, 1996). Taulukkoon 3 on koottu tuhoavan johtamisen alle kuuluvat käsitteet.

Taulukko 3 Tuhoavan johtamisen määritelmät

TUHOAVA JOHTAMINEN			
Käsite/Termi	Tekijä	Määritelmä	Käytöksen luonne
Tuhoava johtamiskäyttäytyminen (destructive leadership behaviour)	Einarsen, Aasland & Skogstad 2007, Schyns & Schilling 2013	Johtajan jatkuva käytös, jolla loukataan organisaation legitimejä intressejä tai alaisten motivaatiota tai hyvinvointia. Määritellään kohteen mukaan. Voi kohdistua alaisiin tai organisaatioon.	Luonteeltaan kattava määritelmä, sisältää henkisen ja fyysisen häirinnän.
Myrkyllinen johtajuus (toxic leadership)	Lipman-Blumen, 2005	Yksilö, joka tuhoavan käytöksenä tai häiriintyneen persoonallisuutensa takia aiheuttaa haittaa muille yksilöille, ryhmille, organisaatioille tai yhteisöille, joita johtaa. Kohdistuu usein organisaatioon kokonaisuutena, ja tätä kautta myös alaisiin.	Laaja määritelmä, keskiössä psykologinen väkivalta eri muodoissaan ja vallan väärinkäyttö. Voi sisältää fyysistä väkivaltaa.
Työpaikkaväkivalta (workplace aggression / violence)	Baron & Neuman, 1996	Väkivaltainen käytös työpaikalla, joka tehdään vahingoittamistarkoituksessa. Voi olla avointa tai peiteltyä. Kohdistuu alaiseen, kolleegaan tai esimieheen.	Aggressiivista ja väkivaltaista. Voi ilmetä sekä henkisenä että fyysisenä häirintänä.

2.2.4 Välttelevä johtaminen

Aaslandin ym. (2010) mukaan huono johtajuus ei välttämättä aina ole aktiivista ja ilmene tiettyjen aktiivista toimintaa edellyttävien kyseenalaisten tekojen kautta. Tuhoava johtajuus voi ilmetä myös passiivisena ja heikkona käyttäytymisenä johtajalta. Välttelevää johtajuutta voi kuvata johtamistyyliksi, jossa johtaja on nimitetty ja toimii johtajan positiossaan, mutta on käytännössä hylännyt ja laiminlyönyt hänelle kuuluvat velvollisuudet ja vastuut. Kyseistä johtamistyyliä on kirjallisuudessa kutsuttu myös laissez-faire - johtajuudeksi, jolla käytännössä tarkoitetaan johtajaa, joka toimii asemassaan etäisesti ja poissaolevasti.

Välttelevää johtamista harjoittava johtaja saattaa tarkoituksella vältellä päätöksentekoa, suhtautua välinpitämättömästi tavoitteiden saavuttamiseen sekä vältellä kanssakäymistä alaistensa kanssa. Välttelevää johtajuutta luonnehtii hyvin myös johtajan näkymättömyys alaisilleen sekä tuen ja avun puute haastavissa tilanteissa. Myös johtajan persoonaan liittyvä viileys, vä-

linpitämättömyys muita kohtaan tai eristäytyminen ihmissuhteissa voi ilmentää välttelevää johtajuutta (Lönnqvist, 2007, 128). Johtaja saattaa olla henkisesti tai fyysisesti poissaoleva, eikä näin ollen ole halukas tai kykenevä vastaamaan alaistensa odotuksiin (Buch, Martinsen & Kuvaas, 2014, 116). Kommunikointi on puutteellista eikä tavoitteita aseteta. Kyseinen johtajan vastuita ja velvollisuuksia välttelevä käytös tulkitaan usein kirjallisuudessa eituhoavaksi ja vain negatiiviseksi johtajan käytökseksi, vaikka huomiota pitäisi kiinnittää enemmän välttelevän käytöksen seurauksiin. Buch ym. (2014) toteavatkin, että välttelevä johtajuus on yksi tuhoavan johtajuuden ilmentymä, ja sen aiheuttamat seuraukset ovat hyvin laajalti verrattavissa tuhoavan johtajuuden muiden muotojen aiheuttamiin seurauksiin. Välttelevä ja poissaoleva johtajuus voidaan siis ymmärtää myös yhdeksi tuhoavan johtajuuden muodoksi.

2.2.5 Tuhoavan johtajuuden määritelmä

Tuhoavan johtajuuden määrittelemisen ei ole helppo tehtävä. Ensinnäkin siksi, että koettu johtajuus on hyvin subjektiivinen kokemus. Kirjallisuudessa on korostettu, kuinka jo termi johtajuus on vaikeasti määriteltävissä, ja sen vuoksi myös tuhoavan johtajuuden määrittelemiseen vaikuttaa se, miten johtajuus itsessään ymmärretään ja koetaan. Toiseksi juuri edellä esitellyn laajan ja hajanaisen käsiteviidakon vuoksi. Onkin huomionarvoista, että tuhoavaa johtajuutta tutkittaessa on syntynyt niin paljon erilaisia käsitteitä ja määritelmiä. Tämä kertoo siitä, kuinka tuhoavalla johtajuudella ei ole vain yhtä ilmenemismuotoa, vaan se voi ilmetä eri työyhteisöissä, eri kulttuurissa, eri ajassa tai eri yksilöille lukemattomilla eri tavoilla. Tuhoavaa johtajuutta olisikin puutteellista yrittää kuvata tarkkaan rajatulla käyttäytymismallilla tai yksityiskohtaisesti rajatulla teorialla, vaan ilmiön syvällisen ymmärtämisen kannalta tulee huomioida monta eri asiaa aina kontekstista osallisena olevien yksilöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Kaikkia edellä esiteltyjä käsitteitä ja määritelmiä yhdistää kuitenkin kolme keskeistä tekijää. Ensinnäkin, kyseessä oleva ilmiö tai käytös on luonteeltaan haitallinen, eli kyseisellä käytöksellä aiheutetaan haittaa, kohteena joko alainen tai organisaatio. Merkittävää ei ole, onko käytöksen taustalla tahallinen vai tahaton toiminta, vaan ratkaisevampaa määrittelyn kannalta on se, että käytös aiheuttaa haittaa sen kohteelle tai sen vaikutuksen alla olevalle. Toiseksi, kaikille määritelmille on yhteistä ilmiön tai käytöksen jatkuva luonne. Yksittäistä työpaikalla

tapahtunutta välikohtausta ei voida lukea tuhoavaksi, vaan tuhoavasta käytöksestä on kyse vasta silloin, kun kyseinen huono käytös jatkuu säännöllisesti ja toistuvasti. Kolmanneksi, tuhoava käytös suuntautuu pääsääntöisesti alaspäin, jolloin huonosti käyttäytyvä henkilö on esimiesasemassa ja käyttää näin ollen asemansa tuomaa valtaa väärin. Näiden havaintojen pohjalta tuhoava johtajuus ymmärretään tämän tutkimuksen kehyksessä seuraavasti:

Tuhoava johtajuus on alaisen kokemaa toistuvaa johtajan tai esimiehen käytöstä, jolla loukataan ja väheksytään alaisten työsuoritusta, hyvinvointia, työtyytyväisyyttä tai motivaatiota, tai aiheutetaan haittaa organisaation toiminnalle, tehokkuudelle, tai tavoitteille.

Edellä esitetty määritelmä perustuu erityisesti kahteen aiemmasta kirjallisuudesta tuttuun määritelmään, Tepperin (2000) loukkaavan esimiestyön sekä Einarsenin ym. (2007) tuhoavan johtamiskäyttäytymisen määritelmiin. Tepper korostaa määrittelyssään subjektiivisuutta - esimiehen käytös ei ole loukkaavaa ellei alainen koe sitä loukkaavaksi, jolloin keskiössä on alaisen kokemus. Einarsenin ym. määritelmässä korostuu johtajan tuhoava käytös kahdella eri tasolla - organisaation tasolla ja esimiehen ja alaisen välisellä tasolla. Einarsenin ym. määritelmä onkin hyvin kattava ja kyseistä määritelmää voi soveltaa vain esimiehen ja alaisen välistä suhdetta koskevan käytöksen osalta. Tällöin tuhoavan johtamiskäyttäytymisen ajatellaan kohdistuvan vain alaisiin eikä organisaatioon (ks. myös Schyns & Schilling, 2013). Tällöin myös Einarsenin ym. määritelmä nostaa alaisen kokemuksen keskiöön. Kun Tepper tarkastelee johtamiskäytäntöjä, jotka suuntautuvat vain alaspäin, ottaa Einarsenin ym. määritelmä huomioon kokonaisvaltaisemman johtajan tuhoavan käytöksen. Haitalliset johtamiskäytännöt, jotka suuntautuvat organisaatiota kohtaan, voivat yhtä lailla vaikuttaa epäsuorasti alaisten hyvinvointiin ja jaksamiseen, jolloin ne ovat alaiseen kohdistuvia huonoja johtamiskäytäntöjä.

2.3 Tuhoavan johtajuuden seuraukset

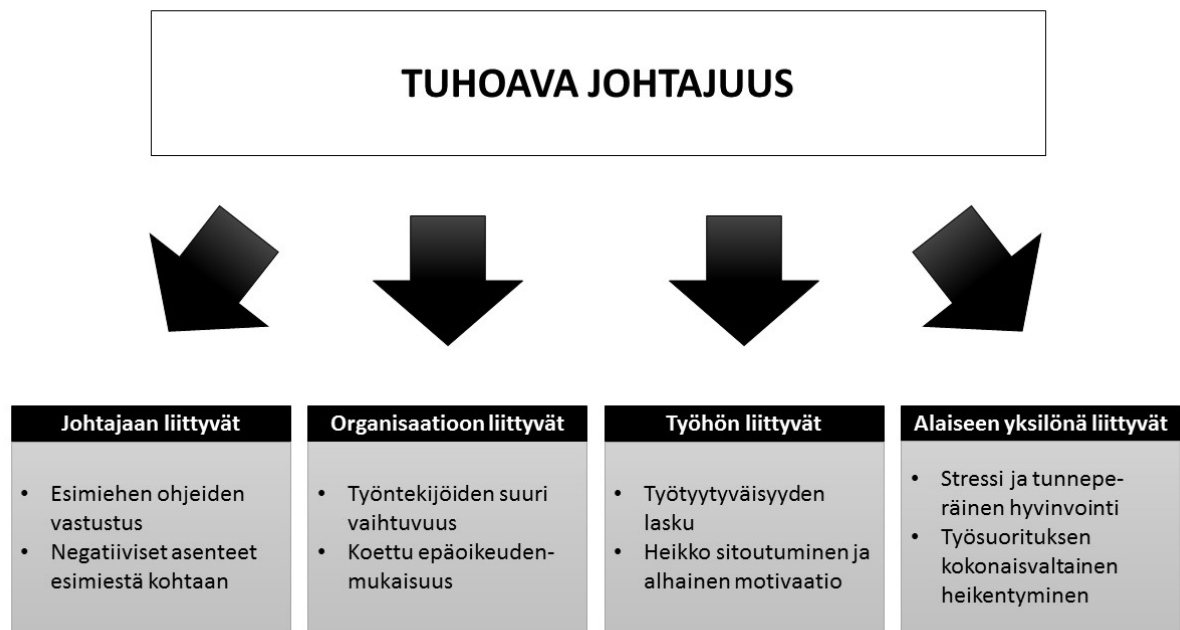
2.3.1 Mitä tuhoava johtajuus aiheuttaa?

Jos töissä huudetaan, kiroillaan, uhkaillaan, väheksytään tai ahdistellaan, meistä jokainen ymmärtää, että sillä on negatiivisia seurauksia alaisille, organisaatiolle sekä työyhteisölle kokonaisuutena. Alan tutkimuksessa onkin käsitelty suhteellisen laajasti sitä, mitä tuhoavasta johtajuudesta seuraa. Tepper (2000) tarkasteli loukkaavan esimiestyön vaikutuksia työntekijöiden työssä suoriutumiseen sekä työssä pysymiseen, ja havaitsi, että henkilöt, jotka kokivat

loukkaavaa esimiestyötä, irtisanoutuivat helpommin, ja työntekijät, jotka tästä huolimatta jäivät työhönsä, kokivat vähemmän tyytyväisyyttä sekä työssä että muuten elämässä, olivat vähemmän sitoutuneita organisaatioon, kokivat ristiriitoja työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa sekä kokivat psykologista stressiä. Mahdollisuus vaihtaa työpaikkaa vähensi tarkasteltuja vaikutuksia. (Tepper, 2000.) Tepperin lisäksi Erickson, Shaw, Murray & Branch (2015) ovat tarkastelleet tuhoavan johtajuuden seurauksia, ja toteavat, että tuhoavat johtamiskäytännöt vaikuttavat negatiivisesti työntekijän työsuoritukseen, hyvinvointiin työssä ja sen ulkopuolella sekä työssä pysymiseen. Myös organisaation tehokkuus, luovuus ja resurssit, kuten henkinen pääoma, kärsivät tuhoavasta johtajuudesta. Ericksonin ym. (2015) mukaan jopa huolestuttavin seuraus tuhoavasta johtajuudesta on sen kyky luoda ja kehittää myrkyllistä organisaatiokulttuuria, joka taas omalta osaltaan lisää tuhoavan johtajuuden ilmenemisen todennäköisyyttä. Voidaan sanoa, että tutkijoiden keskuudessa vallitsee yksimielisyys siitä, että tuhoava johtajuus johtaa lopulta pelon ilmapiiriin työpaikalla. Pelon ilmapiiri taas puolestaan luo epävarmuutta, ja vähentää yhteenkuulumisen sekä onnistumisen tunteita työpaikalla. Sen on myös raportoitu vaikuttavan negatiivisesti uuden oppimiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Eriksson, 2010b, 207).

2.3.2 Seuraukset alaisten näkökulmasta

Schyns & Schilling (2013) jaottelevat tuhoavan johtajuuden seuraukset neljään eri kategoriin: johtajaan liittyvät, työhön liittyvät, organisaatioon liittyvät sekä alaiseen henkilönä liittyvät seuraukset. Schyns & Schilling eivät tutkimuksessaan huomioineet organisaatiolle aiheutuvia seurauksia vaan rajasivat tutkimuksensa koskettamaan ainoastaan alaisen näkökulmaa sekä alaiselle aiheutuvia seurauksia. Kuviossa 2 on kuvattu heidän keskeisimmät havaintonsa.



Kuvio 2 Tuhoavan johtajuuden seuraukset (mukaillen Schyns & Schilling, 2013)

Kuten kuviosta 2 ilmenee, ovat tuhoavan johtajuuden seuraukset hyvin laaja-alaisia ja vaikuttavat sekä työyhteisön toimintaan että alaisen elämään myös työn ulkopuolella. Työyhteisö, jossa koetaan huonoa tai tuhoavaa johtajuutta, voi aiheuttaa alaiselle stressiä sekä hyvinvoinnin heikkenemistä. Huonosti voiva työntekijä on harvoin tuottava tai tyytyväinen työntekijä, ja alhainen työtyytyväisyys vaikuttaa suoraan työsuorituksen laatuun. Heikko sitoutuminen tai alhainen motivaatio taas vaikuttavat työntekijän aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa, kuten myös Tepperin (2000) havainnot kertovat. Suuri vaihtuvuus työntekijöissä aiheuttaa organisaatiolle kustannuksia, ja lisäksi resurssien, kuten henkisen pääoman menetyksiä. Työntekijöiden vastarinta ja esimiehen ohjeiden vastustus vaikeuttavat työyhteisön tehokasta toimintaa, ja tuhoavasti käyttäytyvällä johtajalla voi olla hankaluuksia saada alaiset toimimaan haluamallaan tavalla, johtuen vallitsevista negatiivisista asenteista esimiestä kohtaan.

2.3.3 Seuraukset organisaation näkökulmasta

Edellä alaisten näkökulmasta tarkasteltujen seurausten lisäksi tuhoavalla johtajuudella voi olla merkittäviä seurauksia myös organisaatiolle ja sen toiminnalle. Huonoa johtajuutta kokevat alaiset ovat yksi merkittävä tekijä organisaation menestyksen kannalta, mutta tuhoavasti käyttäytyvä johtaja voi vahingoittaa organisaation toimintaa myös suoraan omilla teoillaan. Ky-

seiset teot voivat olla organisaation tavoitteiden ja tehtävien laiminlyöntiä ja väheksymistä tai suoranaista rikollista toimintaa, kuten kavalluksia, petoksia tai varkauksia.

Tuhoava johtaja voi vahingoittaa organisaatiota aiheettomilla poissaoloilla tai työtehtävien välttelyllä. Johtaja voi myös toimia vastoin organisaation tavoitteita olemalla liian kunnianhimoinen tai ylimielinen, sopeutumiskyvytön tai kykenemätön strategiseen ajatteluun. (Einarsen ym. 2007.) Johtaja voi myös käyttää hyviä kommunikointikykyjään muiden organisaation jäsenten manipulointiin sekä kontrollointiin ohjaten näin organisaatiota toimimaan omien henkilökohtaisten tavoitteidensa mukaan (Conger, 1990). Tuhoavasti käyttäytyvä johtaja saattaa myös väärinkäyttää tai varastaa organisaation resursseja ja osallistua tai kannustaa toiminnallaan petokseen, epärehellisyyteen tai muihin väärinkäytöksiin.

Tuhoavaan johtajuuteen liittyvä rikollisuuden tunnusmerkit täyttävä toiminta on saanut kirjallisuudessa melko vähän huomiota. Mahdollisesti siksi, että rikollisuuden, myös yrityksissä tapahtuvan, ei ole katsottu olevan johtajuusongelma vaan ennemmin lainvalvojien ongelma. 2000-luvun suuret yritysskandaalit sekä niistä langetetut rangaistukset ovat kuitenkin herättäneet myös suuren yleisön mielenkiinnon. (Arnulf & Gottschalk, 2012.) Nykypäivänä tunnetaan jo useita esimerkkejä menestyneistä yritysjohtajista, jotka ovat aiemmin nauttineet menestyvän sankarin mainetta tehtävässään, mutta jotka on myöhemmin tuomittu huijauksesta tai kavalluksesta vankeuteen, ja tätä kautta tietoisuus väärinkäytöksistä organisaatioissa on kasvanut. Korkeassa johtavassa asemassa olevien henkilöiden aiheuttamat taloudelliset menetykset ovat lisäksi olleet niin suuria, että sillä on ollut merkittävä vaikutus myös yhteiskunnallisesti. White-collar criminals on englanninkielinen termi, jolla viitataan korkeasti koulutettuihin, varakkaisiin ja korkean sosiaalisen statuksen omaaviin henkilöihin, jotka syyllistyvät rikokseen (Arnulf & Gottschalk, 2012). Kyseisellä termillä viitataan rikokseen, jonka tekijä tekee käyttäen hyväkseen asemaansa organisaatiossa. Tyypillisiä rikoksia ovat lahjusten ottaminen tai dokumenttien väärentäminen ja manipulointi oman taloudellisen edun saavuttamiseksi (Arnulf & Gottschalk, 2012.) Kyseiset rikollisuuden tunnusmerkit täyttävät teot ovatkin niitä vakavimpia ja kaikkein äärimmäisiä seurauksia, joita tuhoavasti käyttäytyvä johtaja voi organisaatiolle aiheuttaa.

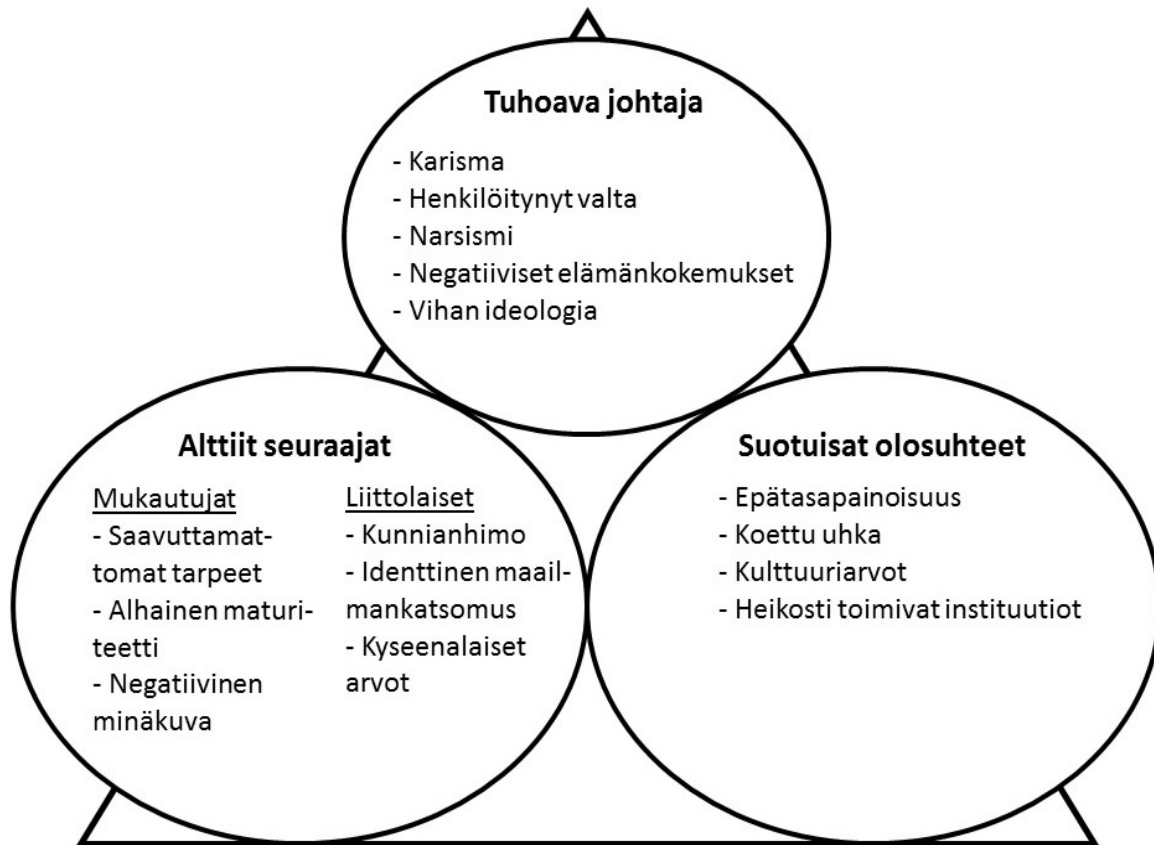
2.4 Tuhoavan johtajuuden taustatekijät

2.4.1 Tilannetekijät

Tuhoavan johtajuuden taustalla vaikuttavia tekijöitä on myös tarkasteltu tutkimuksissa aiemmin, tosin huomattavasti vähemmän kuin seurauksia. Syynä tähän lienee se, että tuhoavan johtajuuden seurauksia on helpompi tunnistaa sekä niistä johtuvia ilmiöitä määritellä, kuin pyrkiä selvittämään, mitkä eri tekijät ovat johtaneet tuhoavan johtajuuden syntymiseen työyhteisössä. Tuhoavaa johtajuutta edeltäviä tai aiheuttavia tekijöitä on kirjallisuudessa tarkasteltu pääasiassa kahdesta eri näkökulmasta, tilannetekijöiden vaikutuksen sekä johtajayksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta.

Se, millaiseksi johtajuus muodostuu, ei tapahdu tyhjiössä, vaan siihen vaikuttavat useat ulkoiset tekijät. Ashforth (1994) nostaa pikkumaisen tyrannin määritelmässään esiin tilannetekijöiden vaikutuksen johtajan omaksumaan johtamistapaan ja esittää, että organisaatiossa vakiintuneet normit ja arvot, kuten tarkka kontrolli, saattavat johtaa tyrannimaisen johtamisen omaksumiseen. Myös vallantunteen puuttuminen sekä erilaiset stressitekijät ovat Ashforthin mukaan niitä ulkoisia tekijöitä, jotka synnyttävät tilanteita, joissa johtaja saattaa omaksua tyrannimaisen tai liian kontrolloivan johtamistavan. Myös Tepper (2007) on tarkastellut loukkaavaan esimiestyöhön johtavia tekijöitä ja nostaa esille erityisesti esimiehen itse kokeman huonon tai epäoikeudenmukaisen kohtelun yhtenä mahdollisena aiheuttajana. Toteutuneella oikeudenmukaisuudella on organisaatiossa suuri merkitys, ja selkeät ja riittävät perustelut sekä kunnioitus esimieheltä ovat tekijöitä, jotka määrittävät miten vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus organisaatiossa koetaan. Jos siis esimies tai johtaja kokee epäreilua kohtelua omilta esimiehiltään, käännetään epäreilu kohtelu usein kohti omia alaisia, jolloin muodostuu huonon kohtelun ketju. (Aryee, Chen, Sun & Debrah, 2007.) Myös alaisen persoona sekä taipumus tunteellisuuteen tai alistuvaan käytökseen on nostettu esiin yhtenä mahdollisena syynä aggressioon taipuvaisen esimiehen käytökselle (Tepper, 2007).

Johtajuus syntyy siis aina usean tekijän yhteisvaikutuksesta, ja Padilla ym. (2007) ovat tunnistaneeet kolme osatekijää, jotka vaikuttavat tuhoavan johtajuuden syntymiseen. Nämä kolme osatekijää ovat johtaja itse, alaiset sekä ympäristö. Heidän näkemyksensä on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3 Myrkyllinen kolmio (mukaillen Padilla, Hogan & Kaiser, 2007)

Myrkyllisen kolmion yläkulmasta löytyvä ensimmäinen osatekijä on johtaja, joka on tyypillisesti karismaattinen ja narsistinen persoona, jolla on suuri henkilökohtaisen vallan tarve. Myös negatiiviset elämäkokemukset ja johtajan tyytymättömyys itseensä voivat vaikuttaa henkilön taipumukseen omaksua tuhoavia johtamiskäytäntöjä. Padilla ym. korostavat, että yksi osatekijä itsessään ei riitä selittämään miksi yksittäinen henkilö voidaan määritellä tuhoavaksi johtajaksi. Myös alaisten ominaisuudet sekä heidän alttiutensa hyväksyä huonoja johtamiskäytäntöjä vaikuttavat. Alaiset jaetaan kahteen ryhmään, niihin jotka mukautuvat sekä niihin, jotka osallistuvat johtajan epärehellisiin tai haitallisiin toimiin. Mukautujat seuraavat johtajaa pelosta, kun taas liittolaiset usein jakavat johtajan näkemykset ja arvot. (Padilla ym., 2007.) Kolmantena osatekijänä ovat suotuisat olosuhteet, jotka mahdollistavat tuhoavat johtamiskäytännöt. Vahvat instituutiot tai vakiintuneet toimintatavat usein estävät tuhoavan johtajan ja hänen seuraajiensa yritykset ottaa organisaation toiminnan valtaansa, kun taas epävarmuus, uhkaavat tilanteet tai erilaiset kulttuuritekijät saattavat edesauttaa tuhoavien johtamiskäytäntöjen syntyisessä. (Padilla ym., 2007.)

2.4.2 Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet

Huonoa johtajuutta on tutkimuksissa lähestytty myös esimiesasemassa olevan henkilön ominaisuuksien kautta. Psykologiassa ja käyttäytymistieteissä kiinnostuksen kohteena olevat persoonallisuushäiriöt ovat alkaneet esiintyä yhä useammin myös organisaatioiden toimintaan keskittyvissä tutkimuksissa. Myös johtamisen tutkimuksessa on jo vuosikymmeniä sitten todettu, että yksilön persoona vaikuttaa henkilön omaksumaan käyttäytymiseen ja tätä kautta myös työelämään. Hogan & Kaiser (2005) uskovatkin, että persoonallisuus määrittää suoraan henkilön omaksuman johtamistyylin. Persoonallisuuden pimeäksi kolmikoksi (Paulhus & Williams, 2002) kutsutaan kolmea persoonallisuushäiriötä, joilla on myös organisaatiotutkimuksessa todettu olevan rooli huonojen johtamiskäytäntöjen ilmenemisessä. Nämä kolme persoonallisuushäiriötä ovat narsismi, machiavellismi sekä psykopatia.

Työelämän psykopaatteja ovat ne yksi prosentti väestöstä, jotka täyttävät psykopatian tunnusmerkit ja jotka työskentelevät organisaatioissa (Boddy, 2015, 2408). Psykopatian tunnistamisessa tärkeimmät kriteerit ovat syyllisyydentunnon ja omantunnon puute. Lisäksi psykopatian tunnusmerkkeihin sisällytetään häikäilemättömyys, petollisuus, myötätunnon puute, oman edun tavoittelu sekä useat epärealistiset käsitykset omista kyvyistä. Koska psykopaatteja houkuttelee vauraus sekä pääsy valtaan, tavataan heitä usein organisaation ylemmillä tasoilla. Psykopaatit ovat tyypillisesti hyvin älykkäitä ja hurmaavia ja samalla taitavia valehtelijoi- ta. Tämä mahdollistaa etenemisen organisaatiossa onnistuu ilman, että heidän oikea luonteensa huomataan (Boddy, 2015, 2408). Koska psykopaatin ominaisuuksiin kuuluu empatiakyvyttömyys, aiheuttavat he usein suuria ongelmia heidän kanssaan työskenteleville. Monet psykopaatit nimittäin nauttivat ihmisten loukkaamisesta ja nöyryyttämisestä, kuten perusteettomista irtisanomisista. He myös käyttävät hyväkseen alaistensa saavutuksia, käyttävät manipulointitaitojaan kontrolloidakseen, lannistaakseen ja nöyryyttääkseen ja heillä on myös taipumusta turvautua väkivaltaisiin keinoihin, jos asiat eivät suju heidän haluamallaan tavalla. (Boddy, 2015.)

Työelämän psykopaatteja tutkineiden mukaan psykopaatti esimiehenä aiheuttaa alaisille samanlaisia seurauksia kuin on todettu aiheutuvan loukkaavaa esimiestyötä tai työpaikkakiusaamista kokeneille (Boddy, 2015; Erickson ym., 2015; Mathieu, Neumann, Hare & Babiak, 2014; Mathieu & Babiak, 2016; Tepper, 2000.) Alhainen motivaatio, tyytymättömyys työhön, psykologinen stressi sekä työpaikan vaihtoaiheet olivat Tepperin (2000) havaitsemia

loukkaavan esimiestyön seurauksia alaisille. Samoihin havaintoihin päätyivät Mathieu & Babiak (2016) tutkiessaan psykopaattisia piirteitä omaavien esimiesten vaikutusta alaisiin. Mathieu & Babiak (2016) toteavat lisäksi, että loukkaavaan esimiestyöhön ryhtyminen näyttää olevan psykopaattisen johtajan keino ilmaista aggressiivista käyttäytymistä työpaikalla. Näiden tutkimuksissa todettujen havaintojen perusteella voidaan jo todeta, että psykopatialla on ainakin osassa tapauksia merkittävä rooli tuhoavan johtajuuden esiintymisen taustalla.

Toinen persoonallisuuden pimeän kolmikon persoonallisuushäiriöistä on narsismi. Paljon keskustelua johtajuuden kirjallisuudessa on herättänyt se, ovatko narsismin piirteet johtajassa ainoastaan huonoja vai myös hyviä (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Narsistit näyttäytyvät muille usein mahtipontisina, dominoivina sekä antavat itsestään liioitellun hyvän kuvan, samalla kun ovat ylimielisiä, turhamaisia sekä aliarvioivat muita (Campbell, Hoffman, Campbell & Marchisio, 2011; Rauthmann & Kolar, 2012). Röyhkeys ja ylemmydentunne sekä moraalittomuus ja empatian puute ovat myös narsistista henkilöä kuvaavia piirteitä (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Myös oman edun tavoittelu muiden kustannuksella on yksi narsistin ominaisuuksista. Narsismin piirteisiin kuuluu kuitenkin myös karisma ja itsevarmuus sekä mahtipontiset ja suuret visiot, jolloin heitä saatetaan pitää sopivina johtajan tehtäviin, etenkin silloin, kun olosuhteet vaativat visionääristä tai erityisen motivoivaa tai inspiroivaa johtajaa.

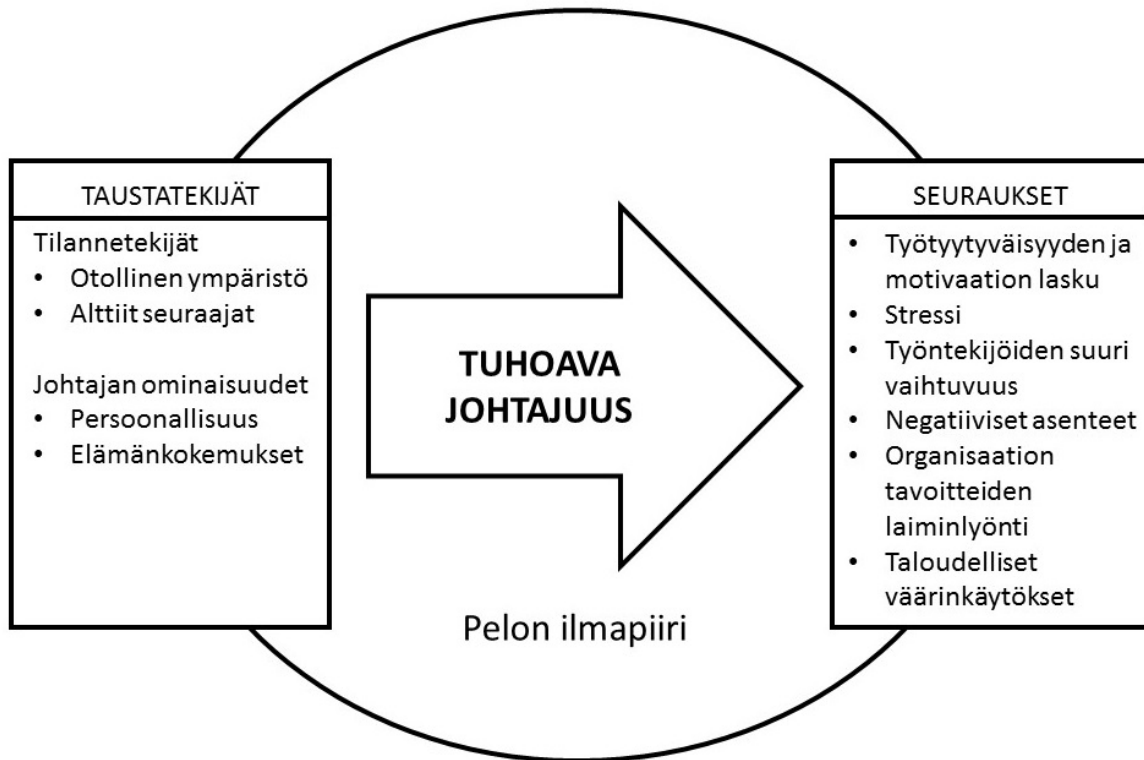
Narsistit jättävät usein jälkeensä tuhoa sekä epäonnistuneita ihmissuhteita. Yksi suurimmista motivaattoreista narsistille on vallan tavoittelu. Valta mahdollistaa narsistille oman henkilökohtaisen menestyksen tavoittelun sekä heidän kaipaamansa ihailua ja ylistystä. Valtaan päässyt narsisti voi kuitenkin aiheuttaa suuriakin ongelmia organisaatiossa, sillä heidän narsistiset piirteensä johtavat yleensä huonoon ja epäonnistuneeseen päätöksentekoon, ja samalla saavutettu valta ruokkii narsistisia piirteitä edelleen, jolloin narsistisen johtajuuden varjopuolet korostuvat (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Tästä tapahtumaketjusta seuraa usein huonoa ja tuhoavaa johtajuutta organisaatiossa.

Machiavellismin ymmärretään käsittävän paljon samoja piirteitä kuin narsismin ja psykopatian, kuten itsekeskeisyyttä sekä manipulointikykyä. Machiavellistit ovat kylmiä ja laskelmoivia, käyttävät muita omaksi hyödykseen sekä usein ilmaisevat moraalitonta ajattelutapaa (Rauthmann & Will, 2011; Rauthmann & Kolar, 2012). Myös machiavellisteja motivoi raha ja valta ja heidän ajattelutavassaan tarkoitus pyhittää keinot, jolloin päämäärään pyritään keinoja kaihtamatta. Lisäksi negatiivinen asenne ja maailmankuva sekä taipumus toimia epäet-

tisesti ovat keskeisiä machiavellismia kuvaavia piirteitä. Machiavellismin ja varsinkin psykopatian on useissa tutkimuksissa todettu sisältävän paljon samoja piirteitä (Rauthmann & Kolar, 2012; Rauthmann & Will, 2011), kuten pinnallisuus sekä omantunnon ja katumuksen puute. Jonkin verran keskustelua on herättänyt oletamus, jonka mukaan kaikki kolme persoonallisuuden pimeäksi kolmikoksi tunnistettua persoonallisuushäiriötä olisivat yhtä ja samaa käsitettä ja niitä tulisi käsitellä yhtenä universaalina tuhoavana ja ”pimeänä” käyttäytymismallina. Vaikka kaikki kolme sisältävätkin paljon samoja piirteitä, ovat tutkijat päätyneet lähes yksimielisesti siihen, että näitä kolmea persoonallisuushäiriötä tulee tarkastella omina kokonaisuuksinaan (Paulhus & Williams, 2002; Rauthmann & Will, 2011.)

2.5 Teoreettinen viitekehys

Edellä on käsitelty tuhoavaa johtajuutta eri näkökulmista lähtien sen vaikeasti määriteltävästä luonteesta sen taustatekijöihin ja seurauksiin. Aiemmassa kirjallisuudessa on korostettu tuhoavan johtajuuden puutteellista sekä liian pirstaleista määrittelyä (Padilla ym., 2007; Tepper, 2007), ja tässä osiossa onkin ollut tavoitteena muodostaa tuhoavasta johtajuudesta mahdollisimman ymmärrettävä kuvaus. On kuitenkin edelleen tarpeen korostaa, että tälläkään määrittelyllä ei ole tavoiteltu täysin tyhjentävää kuvausta tai määritelmää tuhoavasta johtajuudesta, sillä kuten aiemmin on todettu, on johtajuus hyvin subjektiivinen kokemus, ja siihen vaikuttavat myös useat ulkoiset tekijät, kuten tilannetekijät, jotka tyypillisesti muuttuvat ajan myötä, ja myös tilanteessa osallisena olevien henkilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet. Seuraavassa kuviossa on esitetty teoriakatsaus tiivistettynä.



Kuvio 4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 4 kuvaa sitä, kuinka tuhoavan johtajuuden kokonaisuus tässä tutkimuksessa ymmärretään. Tuhoavaa johtajuutta voidaan ajatella ilmiönä, jonka syntymiseen ja esiintymiseen vaikuttaa monta eri osatekijää, jotka on kuvattu vasemmanpuoleisessa laatikossa. Taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi tilannetekijät, kuten olosuhteet, joissa johtaminen tapahtuu sekä alaiset, joita johdetaan. Johtamisen olosuhteisiin voivat vaikuttaa erilaiset ympäristötekijät, kuten organisaation rakenne ja hierarkia, organisaatiossa vallitsevat arvot ja kulttuuri sekä myös yhteiskunnassa vallalla olevat instituutiot. Alaisten vaikutus taas tulee esiin alaisten ominaisuuksien ja suhtautumisen kautta. Osa alaisista saattaa mahdollistaa tuhoavan johtajuuden ilmenemistä omalla alistuvalla käytöksellään. Osa alaisista taas saattaa tukea tuhoavasti käyttäytyvän johtajan toimia, jolloin alaiset joko jakavat johtajan mielipiteet tai vaihtoehtoisesti tukevat niitä oman asemansa vahvistamiseksi. Toinen vasemmanpuoleisessa laatikossa kuvatuista taustatekijöistä on johtajan persoona sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Persoonalla on tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus siihen, millaisen johtamistavan johtaja omaksuu. Johtajan ollessa esimerkiksi narsistinen persoona, vaikuttavat hänen narsistiset piirteensä hänen valitsemaansa ja toteuttamaansa johtamistyyliin. Myös vallan tavoittelu saat-

taa synnyttää tuhoavaa johtajuutta, kuten myös johtajan oma epävarmuus tai negatiiviset elämänkokemukset.

Oikeanpuoleisessa laatikossa on kuvattu keskeiset seuraukset, joita tuhoavasta johtajuudesta tutkimusten mukaan seuraa. Seurauksia on tarkasteltu pääasiassa alaisen näkökulmasta, mutta myös organisaatiotason vaikutukset ovat saaneet jonkin verran huomiota. Tuhoavaa johtajuutta sen eri muodoissaan kohdanneiden alaisten on todettu kärsivän stressistä, hyvinvoinnin heikkenemisestä sekä motivaation laskusta. Negatiiviset asenteet johtajia kohtaan lisääntyivät ja työn tuottavuus laski. Organisaation on todettu kärsivän tuhoavasta johtajuudesta työntekijöiden suuren vaihtuvuuden ja henkisen pääoman menetysten kautta sekä ääritapauksissa jopa rikollisen toiminnan kuten taloudellisten väärinkäytöksiensä kautta.

Henkilö, joka ei ole koskaan kokenut pelkoa työpaikallaan, ei ole todistanut työpaikkakiusaamista tai joutunut esimiehen vainon tai aggressiivisten purkausten kohteeksi, saattaa helposti ajatella, että tuhoavassa johtajuudessa on kyse marginaalisesta ilmiöstä. Näin ei kuitenkaan ole, vaan huonoa johtajuutta esiintyy organisaatioissa valitettavan paljon. Aasland ym. (2010) tarkastelivat tuhoavan johtajuuden ilmenemistä norjalaisen työväen keskuudessa. Heidän mukaansa tuhoava johtajuus on hyvin yleistä, ja tutkimuksessa 33,5 prosenttia vastaajista raportoi kokeneensa tuhoavaa johtajuutta usein tai melko usein (Aasland ym. 2010, 444). Heidän tutkimuksessaan tuhoava johtajuus on määritelty hyvin laajasti koskemaan kaikkea johtajan tai esimiehen omaksumaa huonoa käytöstä. Huonon johtajuuden esiintymistiheyteen vaikuttaa, minkä ajattelemme olevan huonoa johtajuutta. Tällöin keskiöön nousee juuri se, miten tuhoava johtajuus ymmärretään, ja kuinka laajasti huonoa johtajuutta voi kutsua tuhoavaksi. Voidaan tiivistää, johtajuuden subjektiivisesta luonteesta johtuen, että aina kun alainen kokee tulleen kohdelluksi huonosti, saattaa kyseessä olla tuhoavaa johtajuutta. Edellä on pyritty mahdollisimman kattavaan tuhoavan johtajuuden määritelmään, jolloin aineistona toimivista tarinoista saadaan esille mahdollisimman monipuolisia kuvauksia huonosta johtajuudesta.

3 TUTKIMUSMETODI

3.1 Narratiivinen lähestymistapa

Narratiivisen tutkimuksen juuret ulottuvat usealle eri tieteenalalle, kuten kirjallisuuden, historian, filosofian, psykologian ja sosiologian tutkimukseen. Varhaisimmat narratiiviset tutkimukset koskivat kansanperinnettä ja kirjallisuustutkimusta, joissa keskeistä oli kertomuksen syvärakenteen ja universaalin kieliopin etsintä (Hänninen, 2002, 16). Historiantutkijoiden ja filosofian piirissä kiinnostus puolestaan kohdistui kertomuksen ja elämän väliseen suhteeseen. Historiantutkijoiden ja filosofien innoittamana myös psykologiassa ja sosiologiassa ryhdyttiin pohtimaan kertomusten merkitystä ihmisen minäkuvan ja ymmärryksen muotona. Sosiaalitieteissä kertomusten käyttö tutkimuksessa on yleistynyt varsinkin 1980-luvulta lähtien, ja kertomukset ovatkin nykyään keskeistä materiaalia sosiaalitieteiden laadullisessa tutkimusperinteessä. (Hänninen, 2002, 18.) Johtuen narratiivisen tutkimusperinteen monitieteisestä ja hajanaisesta historiasta, voidaan nykypäivänä narratiivisesta tutkimuksesta puhuttaessa tarkoittaa hyvin erilaisia ja vaihtelevia tapoja tehdä tutkimusta. Narratiivinen tutkimussuuntaus onkin laaja kehys, jonka sisään sopii monenlaisia tapoja kerätä aineistoa, erilaisia tutkimusmenetelmiä sekä vaihtelevia aineiston analysointitapoja. Narratiivisen tutkimussuuntauksen peruspiiri on kuitenkin kertomuksellisuus ja suuri osa sosiaalitieteissä toteutettavasta narratiivisesta tutkimuksesta keskittyykin omaelämäkertojen tai henkilökohtaisten kertomusten tutkimukseen. (Heikkinen, 2015; Hyvärinen, 2008; Hänninen, 2002.)

Narratiivisuus käsitteenä polveutuu latinan kielestä, jossa substantiivi *narratio* tarkoittaa kertomusta ja verbi *narrare* kertomista. Suomen kielessä narratiivisuus voidaan kääntää joko kertomuksellisuudeksi, kerronnallisuudeksi tai tarinallisuudeksi. Usein termejä kertomus ja tarina käytetään suomen arkikielessä toistensa synonyymeinä, mutta erityisesti kirjallisuustieteissä näiden kahden käsitteen välinen ero on ollut tapana määritellä tarkemmin. (Heikkinen, 2015, 151.) Näiden käsitteiden välistä eroa voi kuvata lyhyesti niin että kertomus on mahdollista kertoa hyvin monin eri tavoin, kuten vaikka pelkkinä kuvina, jolloin termillä kertomus viitataan kertomuksen lopputulokseen. Tarina taas on kertomuksen tapahtumarakenne eli kertomuksen tapahtumien kuvaus. Narratiivisen tutkimuskentän alalla käytettävä termistö on hyvin monimuotoista, ja lukijaa helpottaakseni käytän jatkossa tässä työssä yleisesti narratiivisesta tutkimuksesta puhuttaessa käsitettä *kerronnallinen tutkimus*, sillä se on suomen kie-

leen mielestäni paremmin sopiva ilmaus. Aineistona olevista kirjoitetuista kertomuksista taas puhun jatkossa käsitteillä *tarina* ja *tarina-aineisto*, sillä tarina terminä kuvaa paremmin aineiston luonnetta työntekijöiden kuvauksena kokemistaan tapahtumista.

Kerronnallisen tutkimuksen keskeinen käsite on kertomuksen tai tarinan käsite. Useissa tutkimuksissa kertomus määritellään viittaamalla Aristoteleen luonnehdintaan hyvän tarinan ominaisuuksista – sillä tulee olla alku, keskikohta ja loppu (Hyvärinen, 2008, 448). Yleisesti sanottuna kirjoitettu kertomus koostuu siis lineaarisesta juonesta, joka liittyy toisiinsa yksittäiset tapahtumat ja kokemukset (Kujala, 2007). Suppeammassa merkityksessä aineiston kerronnallisuudella voidaan viitata mihin tahansa suullisesti tai kirjallisesti esitettyyn kerrontaan (Heikkinen, 2015, 159). Mikä tahansa sanojen käyttö peräkkäin tapahtuville tapahtumille ei kuitenkaan ole tarina, vaan vähimmäisvaatimuksena on juoni, joka sitoo yhteen kertomuksen tapahtumat, sekä alun, keskikohdan ja lopun.

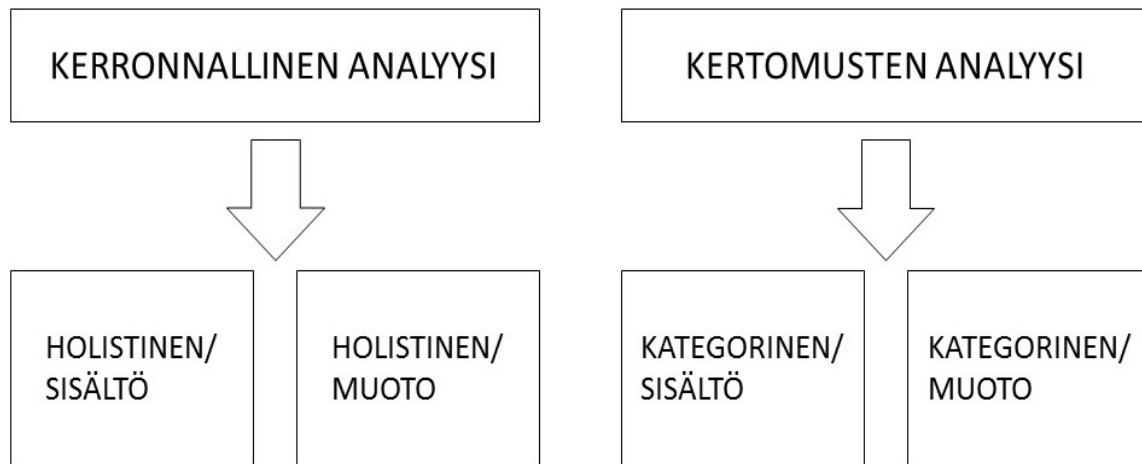
Heikkisen (2015) mukaan kerronnallisesta tutkimuksesta puhuttaessa on osuvampaa puhua enemmän taustafilosofiasta tai tutkimuksellisesta lähestymistavasta kuin tutkimusmetodista, koska sillä voidaan viitata useaan eri asiaan, kuten tietämisen tapaan tai tiedon luonteeseen, tutkimusaineiston luonteeseen tai käytettyihin aineiston analyysitapoihin. Kerronnallisen tutkimuksen taustalla on aina tavoite ymmärtää kertomuksia tiedon välittäjinä ja rakentajina. Kerronnallinen tutkimusote liittyy näin ollen tiedon luonteeseen ja tietämisen tapaan, jolloin kiinnostus kohdistuu siihen, miten todellisuutta rakennetaan. Kertomuksellisuuden ajatellaan olevan ihmiselle luontainen tapa hahmottaa todellisuutta sekä muodostaa tietoa ympäröivästä todellisuudesta, toisin sanoen rakentaa todellisuutta. Tätä kutsutaan konstruktivistiseksi tavaksi käsittää tietoa. (Heikkinen, 2015, 154-156.) Konstruktivistinen käsitys tiedosta tarkoittaa, että tietäminen on suhteellista (Heikkinen, 2015, 156), ja todellisuus saa merkityksensä vasta ihmisten välisissä sosiaalisissa prosesseissa ja käytännöissä. Toisin sanoen todellisuus on sidoksissa aikaan ja paikkaan sekä esittämistilanteeseen, ja ihmisen tieto muotoutuu aikaisemman tiedon ja kokemusten varassa. Konstruktivistisen tiedonkäsityksen kehityksessä kielellä on suuri merkitys. Kieli ymmärretään keskeisenä sosiaalisen toiminnan muotona – sen avulla luodaan merkityksiä ja määritellään toimintaa, josta syntyy tekoja ja teoista taas vaikutuksia. Kerronnallisen tutkimusotteen yksi perinteinen metodi on tutkia kertomuksissa käytettyä kieltä, kuten ilmaisuja, sanamuotoja tai kielen rakennetta.

Kerronnallinen tutkimussuuntaus on saanut myös paljon kritiikkiä osakseen. Keskeinen ongelma lienee kerronnallisuuteen liittyvä loputon tulkinnanvaraisuus. Koska kerronnallisuus ja kertomukset ovat vahvasti kulttuurisidonnaisia, sekä lisäksi sidoksissa aikaan, paikkaan ja tilanteeseen, voivat tulkinnat vaihdella paljon riippuen siitä, missä kulttuurisessa kontekstissa tutkimuksen toteuttaa. Tämän vuoksi kerronnallisuus tutkimusmetodina saattaa tuntua erityisen haastavalta. Lisäksi kerronnallinen aineisto voi alkuun vaikuttaa hämmentävältä ja hallitsemattomalta määrältä jäsentelemätöntä tietoa – tämän koin itse perehtyessäni ensimmäisiä kertoja aineistoon. Kuten kaikessa laadullisessa tutkimuksessa, tutkijan omalla tulkinnalla on suuri rooli. Kerronnallisen tutkimuksen pohjautuessa vahvasti tulkintaan, on sen sanottu perustuvan usein enemmän intuitioon tai lahjakkuuteen kuin tieteelliseen tutkimukseen (Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber, 1998, 1). Tämä pitää varmasti osittain paikkansa sillä se, miten kerronnallisen analyysin toteuttaa, riippuu paljon siitä miten tutkija itse ymmärtää kerronnallisuuden.

3.2 Kertomusten analyysi ja kerronnallinen analyysi

Aineiston käsittelytapaan viitattaessa kerronnallinen tutkimus jaetaan perinteisesti kahteen osaan - kertomusten analyysiin ja kerronnalliseen analyysiin. Kertomusten analyysissä aineistoa luokitellaan ja jäsennellään kategorioihin ja tapaustyyppeihin, jolloin analyysitapa muistuttaa laadullisessa tutkimuksessa paljon käytettyä sisällönanalyysia. Kerronnallinen analyysi taas keskittyy kokonaisuuteen ja tavoitteena on muodostaa aineiston pohjalta kokonaan uusi kertomus. Kerronnallisessa analyysissä aineistoa ei lainkaan pilkota osiin, vaan aineiston osista pyritään muodostamaan uusi, ehjä, aineistoa kuvaava kokonaisuus. Kerronnallista analyysia voisikin kutsua synteetin tekemiseksi valitusta aineistosta. (Heikkinen, 2015, 161.)

Lieblich ym. (1998) vievät perinteistä ajattelua hieman pidemmälle, ja esittelevät neljä eri tapaa toteuttaa kerronnallista tutkimusta. Heidän näkemyksensä mukaan kertomuksia voi tutkimuksessa lähestyä kokonaisuutena eli holistisesti tai vaihtoehtoisesti kategorisesti, eli pilkkomalla kertomus osiin ja tarkastelemalla kertomuksen eri osia omina komponentteinaan. Näiden molempien tarkastelutapojen osalta kiinnostus voi kohdistua joko sisältöön tai muotoon. Alla esitettävä kuvio 5 havainnollistaa kerronnallisen tutkimuksen eri tarkastelutapoja.



Kuvio 5 Kerronnallisen tutkimuksen tarkastelutavat

Kokonaisuuden ja sisällön ollessa tarkastelun kohteena, tutkija huomioi koko kertomuksen ja keskittyy vain sen sisältöön. Tässä analyysitavassa haetaan usein tarinan keskeistä tai koossa pitävää yhtenäistä teemaa ja tarkastelun kohteena on yksittäinen tarina tai kertomus. Kokonaisuuteen ja muotoon keskittyvässä analyysitavassa tarkastelun kohteena on edelleen kertomus kokonaisuutena, mutta tutkijan huomio kiinnittyy muodollisiin piirteisiin sisällön sijasta. (Lieblich ym. 1998.) Tarkasteltavana on useimmiten useampi tarina, joista esimerkiksi juonianalyysin avulla on mahdollista rakentaa aineistoa yleisemmin kuvaava tyyppitarina tai tyyppitarinoita. Kategorinen sisällönanalyysi on nimensä mukaisesti sisältöä luokitteleva tapa toteuttaa analyysia. Käytettävät kategoriat voivat olla hyvinkin kapeita, esimerkiksi tiettyjen sanojen esiintyminen. Keskeistä analyysitavassa on kuitenkin tutkimusaiheen mukaisten yksiköiden määrittely sekä niiden etsiminen tarinoista kokonaisuuksina. Kategorinen muodon analysointi keskittyy eroteltaviin kielellisiin ja tyyliin painottuviin seikkoihin. Aineistosta saatetaan etsiä toistuvia metaforia tai usein käytettyjä verbi- tai muita sanamuotoja (Lieblich, ym. 1998). Tutkija keskittyy ensisijaisesti erillisiin osioihin tai kategorioihin kertomuksen sisällä, kuten vaikka elämämuutoksen ja sen kuvaamiseen käytettyihin sanamuotoihin.

3.2.1 Kokonaisuuden tarkastelu juonianalyysin avulla

Juonianalyysissä on kyse holistisesta analyysista, jossa keskitytään kertomusten muotoon, ja tarkoituksena on analysoida tarinoita kokonaisuuksina ja luokitella tarinat niiden kertomien juonityyppien mukaan. Toisin sanoen, millainen on tarinan lopputilanne suhteessa sen alkutilanteeseen ja millaisten tapahtumien ja hahmojen varassa tarina etenee (Hänninen, 2015, 176).

Juonianalyysi on tyyppiesimerkki Lieblichin ym. (1998) tarkoittamasta kokonaisuuteen ja muotoon keskittyvästä analyysistä. Siinä tutkija tarkastelee kertomuksen muotoa juonen avulla, etsimällä esimerkiksi tarinan kulkuun vaikuttavia käännekohtia tai tarinan juonen kehittymistä jonkin tietyn tarinatyyppin muotoon.

Kevin Murray (1989) on esittänyt länsimaista tarinaperinnettä koskevan juonityyppittelyn, johon kuuluu neljä tavallista tarinatyyppiä. Hänen esittämiään juonityyppejä ovat romanssi, komedia, tragedia ja ironia. Myös Hänninen (2002) kuvailee väitöskirjassaan näitä neljää juonityyppiä, ja heitä molempia mukaillen juonityyppejä voi kuvata seuraavasti: *Romanssi* kuvaa perinteistä hyvän ja pahan taistelua, jossa tarinan sankari taistelee pahaa vastaan ja lopulta voittaa sen. Tarinan alussa vallitsee harmonian tila, joka häiriintyy taistelussa pahaa vastaan. Lopussa sankarin voittaessa pahan alun harmonian tila palautuu. Romanssissa keskeistä on tarinan sankarin vahva oma minuus ja usko omiin kykyihin, ja Hänninen (2002) puhuukin enemmän sankaritarinasta kuin romanssista. *Tragedia* on tyypiltään samanlainen kuin romanssi, mutta siinä tarinan sankari ei onnistu voittamaan pahaa, ja alun harmonian tila ei palaudu. Tragediassa tarinan sankari kuvataan usein myötätuntoa herättävänä ja hänen kokemansa vääryydet nähdään muita vahvistavina. *Komediassa* lähtökohtana on tilanne, joka ei alun perin tyydytä tarinan sankaria. Tapahtumat voidaan aluksi kokea traagisina, mutta lopussa tapahtuu käänne, jossa tilanne tulkitaan uudelleen ja huomataankin tapahtumien olleen lopulta positiivisia. Komediassa tarinan sankari tunnistaa itsessään piilossa olleita tarpeita ja löytää traagisten tapahtumien kautta uusia mahdollisuuksia. *Ironiassa* taas kyseenalaistetaan kaikkien muun kolmen tarinatyyppin asetelma siitä, mitä lopulta on hyvää ja mikä pahaa. Ironiassa tarinan sankari rikkoo rajoja ja taistelee vallitsevia kulttuurisia olettamuksia tai yhteiskunnan odotuksia vastaan.

Murrayn ja Hännisen esittämä jaottelu ei suinkaan ole tyhjentävä, vaan juonityyppejä voi olla löydettävissä muitakin. Hänninen (2002) esittää omassa työssään viidentenä tyyppinä rikostarinan, jossa vastakkain ovat sankarin henkilökohtainen rikollinen etu ja yleinen etu. Rikostarinan päähenkilö on itsekäs ja hän herättää muissa vihaa ja kateutta. Kuten myös Hänninen (2002) toteaa, eivät edellä kuvatut tarinatyyppit tosielämässä toteutuessaan muistuta kansansaduista tuttuja draaman tai komedian tapaisia dramaattisia tai hauskoja tarinoita. Enemmän tyyppittelyn taustalla on ajatus tunnistaa tarinoissa niitä tapahtumia, jotka ovat merkittäviä tarinan rakenteelle ja seurauksille.

3.2.2 Kertomusten kategorinen sisällönanalyysi

Kerronnallisessa tutkimuksessa toinen mahdollinen tapa tulkita kertomuksia on kertomusten kategorinen analyysi. Kategorisessa analyysissä voidaan edelleen olla kiinnostuneita joko kertomusten sisällöstä tai kertomusten muodosta. Kyseinen tulkintatapa on lähtökohdaltaan vastakohta juonianalyysille, sillä tässä tulkintatavassa ei kiinnitetä huomiota kokonaisuuteen, vaan pyritään tunnistamaan tutkimukselle tärkeitä asioita, pelkistämään niitä sekä erittelemään ja luokittelemaan tunnistettuja asioita ja ilmaisuja. Kategorinen analyysi pyrkii siis tunnistamaan kertomuksissa esiintyviä keskeisiä teemoja, luokittelemaan niitä sekä jäsentämään kertomuksista havaittuja ilmiöitä, tapahtumia tai merkityksiä. Mikäli tutkija on kiinnostunut siitä miten kertomus on kerrottu, on kyseessä kategorinen muodon analyysi. Kun tutkijan kiinnostus kohdistuu sisältöön, jota pyritään kategorisoimaan ja luokittelemaan ja tämän avulla löytämään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia, on kyseessä kategorinen sisällönanalyysi.

Sisällönanalyysi väljänä teoreettisen kehyksenä on kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91). Kerronnallisuuden tutkimuskehyksessä tämä tarkoittaa, että kerronnallista aineistoa, oli se sitten kuultua, nähtyä tai kirjoitettua, luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään sen mukaan, mikä kyseisessä tutkimuksessa on kiinnostuksen kohteena. Sisällönanalyysissä pyritään tulkintaan ja päättelyyn perustuen kohti aineistosta muodostettavaa käsitteellistä näkemystä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 112) ja tätä kautta kohti tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön kuvaamista. Kerronnallisen aineiston ollessa sisällönanalyysin kohteena, etsitään aineistosta tutkittavaa ilmiötä kuvaavia ilmaisuja, lausahduksia, lauseita tai sanoja. Tässä tutkimuksessa kategorisen sisällönanalyysin yksikkö voi olla esimerkiksi seuraavanlainen tarinassa esiintyvä lause: *”Kuulin miten ihmisiä peloteltiin sillä että jos työ ei miellytä, kannattaa katsoa uusi”* (T10). Edellisen lauseen mukaisia ilmauksia kerätään aineistosta, kerätyt ilmaukset ja lausahdukset luokitellaan, luokat yhdistellään sekä niistä pyritään muodostamaan tutkittavaa ilmiötä kuvaava käsite tai käsitteitä. Tämän tutkimuksen kehyksessä kategorisen sisällönanalyysin tavoite on muodostaa erilaisia tuhoavaa johtajuutta kuvaavia toiminta- ja käyttäytymismalleja aineistossa kuvattujen johtamiskäytäntöjen avulla.

Sisällönanalyysiä tutkimusmenetelmänä käytettäessä on muistettava, että pelkästään luokittelemalla ja kategorisoimalla aineistoa, ei saavuteta tuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa etsitään aineistosta jotakin uutta ja tehdään uusia havaintoja tai jäsennyksiä. Tavoitteena on löy-

tää ennen kuvailemattomia tapoja ymmärtää inhimillistä todellisuutta (Salo, 2015, 171), eli sitä, miten todellisuus rakentuu kyseisen analysoitavan aineiston kehyksessä. Sisällönanalyysi analyysivälineenä tuottaa usein vain aineiston jäsentelyn ja luokittelun siten, että aineisto on tavallaan järjestyksessä johtopäätösten tekoa varten. Tässä vaiheessa tutkijan rooli on tulkita jäsentelyllä saavutetut havainnot siten, että niistä voidaan muodostaa tulkintoja ja johtopäätöksiä, jotka lopulta muodostavat tutkimuksen tulokset. Sisällönanalyysi ei siis tässäkään tutkimuksessa anna suoria vastauksia tutkimuskysymyksiin, vaan sisällönanalyysin avulla järjestystä aineistosta tehdään tutkijan oman tulkinnan kautta johtopäätöksiä jotka esitetään tutkimuksen lopuksi.

4 AINEISTON ANALYYSI

4.1 Tarina-aineiston esittely

Tässä tutkielmassa aineistona on Yhteiskunnalliseen tietoaarkistoon tallennettu aineisto, joka on kerätty vuosina 2008-2009. Alkuperäinen aineisto koostuu yhteensä 101 anonyymistä tarinasta jotka on kerätty sähköisen järjestelmän avulla. Alkuperäisestä aineistosta on jo ennen sen arkistojulkaisua poistettu yksi kertomus, sillä kyseisen tarinan kirjoittajan asettamat ehdot eivät mahdollistaneet tieteellistä jatkokäyttöä. Kyseinen aineisto on tuotettu Suomen Akatemian rahoittamassa LEAR-hankkeessa (Leadership, power and fear), jossa tutkittiin pelon ja epävarmuuden käyttöä asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa vuosina 2007-2010. Aluksi kirjoittajia pyydettiin kertomaan taustatietojaan, kuten ikä, sukupuoli sekä tapahtumien ajankohdan mukaiset tiedot työpaikasta. Tarinaan liittyen kirjoittajia pyydettiin kertomaan mitä he pelkäsivät ja miksi, mikä oli johtanut tilanteen syntyyn ja millä tavoin heitä oli peloteltu. Jos kirjoittaja itse oli osallistunut pelotteluun, häntä pyydettiin kertomaan siitä ja sen seurauksista. Tämän lisäksi pyydettiin kertomaan, oliko tilanne luonut pelon ilmapiiriä ja miten tämä ilmeni työpaikalla ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Kirjoittajat saivat kirjoittaa tarinan täysin omalla tyylillään, tärkeintä oli, että tarina oli kirjoitettu omiin kokemuksiin perustuen. Kirjoittajille myös painotettiin tarinoissa esiintyvien henkilöiden ja organisaatioiden anonymiteettiä, eli tarinaa ei saanut kirjoittaa niin, että siinä esiintyvät osapuolet olisivat tunnistettavissa. Aineistoa keränneillä tutkijoilla oli myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä tarinoiden kirjoittajille järjestelmän kautta. Lähes puolet tarinoiden kirjoittajista oli pääkaupunkiseudulta. Suurimmalla osalla kirjoittajista oli joko ylempi korkeakoulututkinto tai tohtoritutkinto, alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita oli noin 25 prosenttia, ylioppilas- tai ammattitutkinnon suorittaneita myös noin 25 prosenttia ja peruskoulun suorittaneita noin 7 prosenttia. Tarinoiden kirjoittajista vajaa puolet on työntekijöitä, kolmannes asiantuntijoita ja loput esimiehiä, ja lähes 80 % tarinoiden kirjoittajista on asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviä naisia. (Yhteiskunnallinen tietoaarkisto, 2016.)

4.1.1 Aikaisemmat julkaisut aineistosta

Kyseistä tarina-aineistoa on hyödynnetty jo aiemmin eräissä julkaisuissa sekä opinnäytetöissä. Tarinat on kerätty osana LEAR-projektia vuosina 2008-2009, ja projektissa mukana olleet tutkijat ovat julkaisseet aineistosta myös omia julkaisujaan. Lisäksi aineistoa on käytetty muutamissa johtamisen, puheviestinnän, sosiologian ja kasvatustieteiden pro gradu-tutkielmissa. Aiemmissä tutkimuksissa on tarkasteltu luottamusta, työpaikkakiusaamista sekä valtaa esimiesten ja alaisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Johtajan tai esimiehen tuhoava tai huono käytös on mainittu lähes jokaisessa aiemmassa työssä, mutta itse tuhoavan johtajuuden ilmenemiseen tai sen tarkempaan määrittelyyn ei ole kiinnitetty aiemmissa samaa aineistoa hyödyntäneissä töissä erityistä huomiota.

Koivisto (2014) tarkastelee esimiestä työpaikkakiusaajana omassa pro gradu -tutkielmassaan. Tutkimuksessa aineistosta valikoituneita tarinoita on analysoitu sosiaalipsykologiassa paljon käytetyn positiointiteorian kautta, ja analyysin avulla on muodostettu kuusi esimiehen toimintaa kuvaavaa tarinalinjaa. Nämä suuremmat, niin sanotut päätarinalinjat olivat 1) epävarma, 2) itserakas yksinvalti, 3) kontrollifriikki, 4) alistaja, 5) epäinhimillinen, 6) tuuliviiri. Näiden positioiden alle kirjoittaja on rakentanut alapositioita, jotka ovat osittain päällekkäisiä päätarinalinjojen kanssa. Tämä oli tarpeellista analyysin kannalta, sillä monet määritellyistä alapositioista olivat tunnistettavissa useassa eri päätarinalinjan tyypeissä. Tulosten osalta Koivisto (2014) toteaa, että rakennetut tarinalinjat ovat yhtenäisiä kokoelmia laajasta kiusaamiskäytännön kirjosta, ja yhden esimiehen toiminnassa esiintyy useamman tarinalinjan piirteitä ja positioita yhtäaikaaisesti.

Kukkola (2013) taas tarkastelee omassa pro gradu -työssään työntekijöiden esimiehiinsä kohdistamaa luottamusta tarinoiden avulla. Tavoitteena oli selvittää, millaisena luottamus esimiehiin näyttäytyy tarinoissa, ja luottamusta lähestyttiin luottamuksen puutteen kautta. Koska kyseistä aineistoa ei ole kerätty nimenomaan luottamuksen tutkimista varten, vaan pelon kokemuksista työpaikoilla, oli odotettavaa, että analyysissä esiin tulevat asiat liittyivät pääosin luottamuksen puutteeseen. Tutkimuksen tulosten mukaan esimiestä kohtaan koettu luottamuksen puute näyttäytyi toimintaa rajoittavana tekijänä sekä teki vuorovaikutuksesta varautunutta (Kukkola, 2013, 76). Lisäksi havaittiin luottamuksen puutteen vaikuttavan heikentävästi työilmapiiriin. Työyhteisön eri vuorovaikutussuhteet näyttivät tämän tutkimuksen perus-

teella olevan merkittävässä asemassa liittyen luottamukseen, ja näin ollen eri tahojen (lähiesimies, ylin johto, kollegat) välinen luottamus tai epäluottamus vaikutti myös muihin vuorovaikutussuhteisiin työyhteisössä.

Työsuojelurahastolle tarkoitettussa raportissaan Luomanen (2009) esittelee LEAR-hankkeen aikana kerätyistä kertomuksista analyysin yhteydessä tehtyjä havaintoja. Kertomuksia on raportissa analysoitu sekä narratiivisen analyysin että diskurssianalyysin keinoin. Tarinoista oli tunnistettavissa kuusi eri pelkoon liittyvää tai pelkoa sisältävää ulottuvuutta, joita olivat vuorovaikutus, mahdollisen haastavan tilanteen aiheuttamat seuraukset, työhön liittyvät ihanteet, oma työpanos ja sen arvostus, oma toimijuus sekä jaksaminen ja hyvinvointi. Diskurssianalyysissä taas tunnistettiin kolme tarinoissa vallalla ollutta diskurssia, joita olivat selviytyminen, uupuminen ja tarkkailu. Kirjoittaja toteaa myös, että pelon kokemukset ovat sidoksissa kulttuurisidonnaiseen hyvän työelämän arvopohjaan. Koetut pelot ja huono kohtelu ymmärretään poikkeavana toimintana suomalaisen kulttuurin mukaisesta hyvästä ja tasapuolisesta työelämästä.

Laurila (2015) tarkastelee omassa työssään valtaa ja dominanssia alaisen ja esimiehen välisessä vuorovaikutussuhteessa dyadisen valtateorian avulla. Tutkielman tulosten mukaan kontrollintyöryitykset olivat dominoinnin kohteena olevan ammatilliseen osallisuuteen ja tietoon liittyvää kontrollointia sekä fyysistä ja psyykkistä nöyryyttämistä, uhkailuja sekä kolmansien osapuolien kautta toteutettua kontrollointia (Laurila, 2015). Myös Korkeamäen (2015) pro gradu -työssä tarkastellaan vallankäytön ja pelon välistä suhdetta, ja hän toteaaakin, että pelotavien tilanteiden kohteeksi joutunut valitsee kahden eri toimijuuden väliltä, joko osoittaa vastarintaa tai sinnittelee ja pyrkii sopeutumaan tilanteeseen. Korkeamäen tulokset ovat hyvin linjassa Luomasen (2009) esittämien aineistosta löytyneiden diskurssien kanssa.

Lisäksi projektiin osallistuneet tutkijat ovat esitelleet aineiston tuotoksia eri foorumeilla. Julkaistut artikkelit ovat käsitelleet työpaikkakiusaamista (Eriksson, 2010a) sekä pelolla johtamista asiantuntijaorganisaatioissa (Eriksson, 2010b; Eriksson, 2010c). Työelämän tutkimuspäivillä vuonna 2009 pidettiin myös aineistoon liittyen esitelmä johtamisen valtasuhteista sekä pelolla johtamisesta (Eriksson, Koski, Pesonen, 2009). Aineistosta on siis tuotettu ahkerasti eri julkaisuja, etenkin sen keräämisaikaan vuosikymmenen vaihteessa. Aineisto on myös hyvin laaja sekä laadullisena aineistona mahdollistaa jatkossakin useita eri tutkimusnäkökul-

mia. Seuraavaan taulukkoon 4 olen koonnut tiivistettynä edellä esiteltyt aikaisemmat julkaisut aineistosta.

Taulukko 4 Aikaisemmat julkaisut aineistosta

Tekijä	Julkaisun luonne	Aihe
Luomanen, 2009	tutkimusraportti	Työntekijöiden pelon ja epävarmuuden kokemukset
Eriksson, 2010a	tieteellinen julkaisu/artikkeli	Työpaikkakiusaaminen
Eriksson, 2010b	tieteellinen julkaisu/artikkeli	Pelolla johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa
Eriksson, 2010c	artikkeli	Pelolla johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa
Kukkola, 2013	pro gradu -tutkielma	Alaisten kohdistama luottamus esimiehiin
Koivisto, 2014	pro gradu -tutkielma	Työpaikkakiusaaminen
Laurila, 2015	pro gradu -tutkielma	Valta ja dominanssi esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa
Korkeamäki, 2015	pro gradu -tutkielma	Vallankäyttö ja pelko esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa

Kuten taulukosta ilmenee, aineistoa aiemmin käyttäneet tutkijat ovat käsitelleet aineistoa erilaisista näkökulmista. LEAR-projektiin osallistuneet tutkijat ovat julkaisuissaan perehtyneet pääasiassa pelolla johtamiseen ja pelon kokemuksiin työelämässä (Eriksson, 2010b; Eriksson, 2010c; Luomanen, 2009), kun taas aineistosta tuotetuissa pro gradu -tutkimuksissa aiheina ovat olleet työpaikkakiusaaminen, valta sekä alaisen luottamuksen puute esimiestä kohtaan. Monessa tutkimuksessa tutkijoiden kiinnostus on kohdistunut alaiseen. Työpaikkakiusaamista on käsitelty alaisen näkökulmasta, ja on myös pureuduttu esimiehen rooliin työpaikkakiusaajana. Tarinoista on myös pyritty tunnistamaan pelon kokemuksia ja tarinoissa esiintyviä pelon ulottuvuuksia. Yhteenveto havainnollistaa hyvin, kuinka suurin osa aikaisemmista tutkimuksista on keskittynyt juuri alaiseen ja alaisen kokemuksiin.

Oma kiinnostukseni keskittyy kuitenkin tuhoavaan johtajuuteen ilmiönä. Näkökulmani on tarkastella huonoa johtajuutta sekä sen kuvauksia työntekijöiden kirjoittamien tarinoiden kautta. Mielenkiinnon kohteena on siis se, miten työntekijät huonoja johtamiskäytäntöjä kuvaavat, sekä millaisia merkityksiä kuvauksista rakentuu. Lisäksi tuhoavaa johtajuutta on kirjallisuudessa käsitelty suhteellisen vähän ja tutkimusta aiheesta löytyy edelleen rajallisesti.

Poikkeuksetta huonosta johtajuudesta kiinnostuneet tutkijat ovat painottaneet tutkimussuunnan lisäämisen tärkeyttä. Edellä esitellyissä aineistoa aikaisemmin hyödyntäneissä tutkimuksissa ei ole tarkasteltu johtajuutta omana ilmiönään, vaan mielenkiinnon kohteena on ollut alaisen kokemukset ja tuntemukset. Lisäksi huono johtajuus aiheena on erittäin ajankohtainen ja tärkeä työelämän muuttumisen ja sen vaativuuden lisääntymisen takia, ja näiden syiden vuoksi uskon, että tämä tutkimus tuo lisää uutta näkökulmaa sekä lisäarvoa huonon johtamisen tutkimusperinteeseen.

4.1.2 Aineiston valinta ja raja

Tässä tutkimuksessa käytettävä aineisto on alkuperäiseltä laajuudeltaan 101 kirjoitettua kertomusta. Tämän kokoisen aineiston analysointi kokonaisuudessaan pro gradun laajuisessa työssä olisi liian haastava tehtävä, ja ottaen huomioon tarinoiden luonteen ja tutkimuksen tavoitteet ja lähtökohdat, ei se olisi myöskään järkevää tai tarkoituksenmukaista. Tämän vuoksi olen valinnut tarina-aineistosta otoksen joka mielestäni edustaa tutkimusaiheen ja tutkimuskysymysten kannalta oleellista joukkoa. Seuraavassa kappaleessa kuvaan tarkemmin miten kyseisiin tarinoihin on päädytty, miten niiden valintaprosessi eteni sekä millä perustein tarinat on valittu tutkimusaineistoon kuuluvaksi.

Ensimmäisessä vaiheessa tutustuin aineistoon lukemalla kaikki 101 tarinaa läpi. Tällä lukukerralla perehtyminen oli lähinnä tarinoiden läpiselailua, tavoitteena saavuttaa yleiskuva siitä, millaisesta aineistosta on kyse. Toisella lukukerralla mukana olivat edelleen kaikki 101 tarinaa, ja tällä lukukerralla luin tekstejä yksityiskohtaisemmin, ajatuksena hahmottaa tarkemmin niiden sisältöä. Tällä lukukerralla rajasin pois yhden yksittäisen tarinan joka oli pituudeltaan yli 10 sivua ja myös sisällöltään sopimaton omaan tutkimukseeni. Kyseisestä tarinasta oli myös tunnistettavissa tarinassa kuvailtu työnantaja, ja tämä oli ollut jo tarinoiden jättämistä koskevissa ohjeissa kielletty. Kolmannen lukukerran tarkoituksena oli rajata aineiston ulkopuolelle ne tarinat, jotka olisivat tarpeettomia tai epäoleellisia tutkimukseni tavoitteiden kannalta. Tässä vaiheessa päätin rajata tarinoita teorialähtöisesti. Teoriakatsauksessa olen nostanut esiin kolme keskeistä tekijää, jotka yhdistävät tuhoavan johtajuuden kirjallisuudessa syntyneitä määritelmiä. Nämä kolme tekijää ovat:

- Käytöksen/ilmiön tuhoava luonne
- Käytöksen/ilmiön suuntautuminen alaspäin
- Käytöksen/ilmiön jatkuvuus ja toistuvuus

Nämä kolme kriteeriä ovat keskeisiä silloin, kun arvioidaan, onko jokin käytös tuhoavaa vai ei. Näiden yhdistävien tekijöiden pohjalta valitsin aineistosta ne tarinat, joissa oli selkeästi löydettävissä esimies-alaissuhde, ja tässä suhteessa ilmeni tuhoavaa käytöstä esimiesasemassa olevalta. Esimies-alaissuhteella en tässä tapauksessa tarkoita ainoastaan lähiesimiestä, vaan myös organisaatioon johtoon kuuluvien henkilöiden tuhoavaa käytöstä alaisiaan kohtaan, jolloin kuvattu tuhoava käytös on suuntautunut alaspäin. Lisäksi kaikissa valituissa tarinoissa tuhoava ja huono käytös esimiesasemassa olevalta on toistunut useamman kerran tai jatkunut pidemmän aikavälin ajan. Kolmannen lukukerran teorialähtöisen tarkastelun jälkeen tarinoita oli jäljellä 24 kappaletta, ja näistä tarinoista koostuu tämän tutkimuksen aineisto.

4.2 Analyysin toteutus

4.2.1 Juonianalyysi

Juonianalyysissa on kyse analysoitavan tarinan juonen tarkastelusta ja sen vertaamisesta mahdollisiin muihin vastaaviin tarinoihin. Juonianalyysiä on mahdollista toteuttaa vain yhdelle tutkittavalle tarinalle, tai tarkasteltavia tarinoita voi olla useampi, jolloin juonianalyysin tuloksena esitetään usein juonta keskeisesti kuvaileva tyypitarina. Juonianalyysi tarkastelee tarinoita holistisesti eli kokonaisuuksina. Holistisessa tarkastelutavassa pureudutaan ainoastaan tarinoiden temaattiseen sisältöön, eikä siinä huomioida juurikaan muotoa, eli tapaa, jolla ne on kerrottu tai kirjoitettu. Vaikka analyysillä tutkimuksen yhteydessä viitataan useimmiten materiaalin osiin pilkkomiseen, juonianalyysissa tarkoituksena ei ole purkaa tarinoita osiin vaan tarkastella kertomuksia kokonaisuuksina, sekä löytää niistä yhdistäviä tekijöitä. Analyysin tuloksena esitettävän tyypitarinan tarkoitus on puolestaan kuvata tarinoissa toistuvia ilmiöitä, merkityksiä, tärkeitä tapahtumia ja seurauksia.

Aloitin juonianalyysin rakentamalla kysymyspatteriston, jonka avulla lähdin jaottelemaan tarinoita. Muodostin ensin pääkysymyksen, jonka avulla oli mahdollista hahmottaa tarinan rakennetta, sekä sitä, miten tarina eteni alusta loppuun. Pääkysymysten alle muodostin tarken-

tavia kysymyksiä, joiden avulla tavoitteena oli tunnistaa juonen kulkuun vaikuttaneet merkittävät tapahtumat ja henkilöt. Aineistoon kohdistettavia kysymyksiä kutsutaan yleensä aineistokysymyksiksi, mutta nimesin työssä käyttämäni kysymykset juonikysymyksiksi, sillä kysymykset on muodostettu niin, että niiden avulla on mahdollista jaotella tarina-aineistoa sen mukaan, miten niiden juoni etenee. Kysymysten avulla tunnistin tarinoista niissä kuvattuja tapahtumia, muutoksia, henkilöitä, käännekohtia, seurauksia sekä muita merkittäviä tarinan kulkuun vaikuttaneita tapahtumia. Seuraavassa taulukossa 5 on esitetty käyttämäni juonikysymykset.

Taulukko 5 Juonianalyysissa käytetyt kysymykset

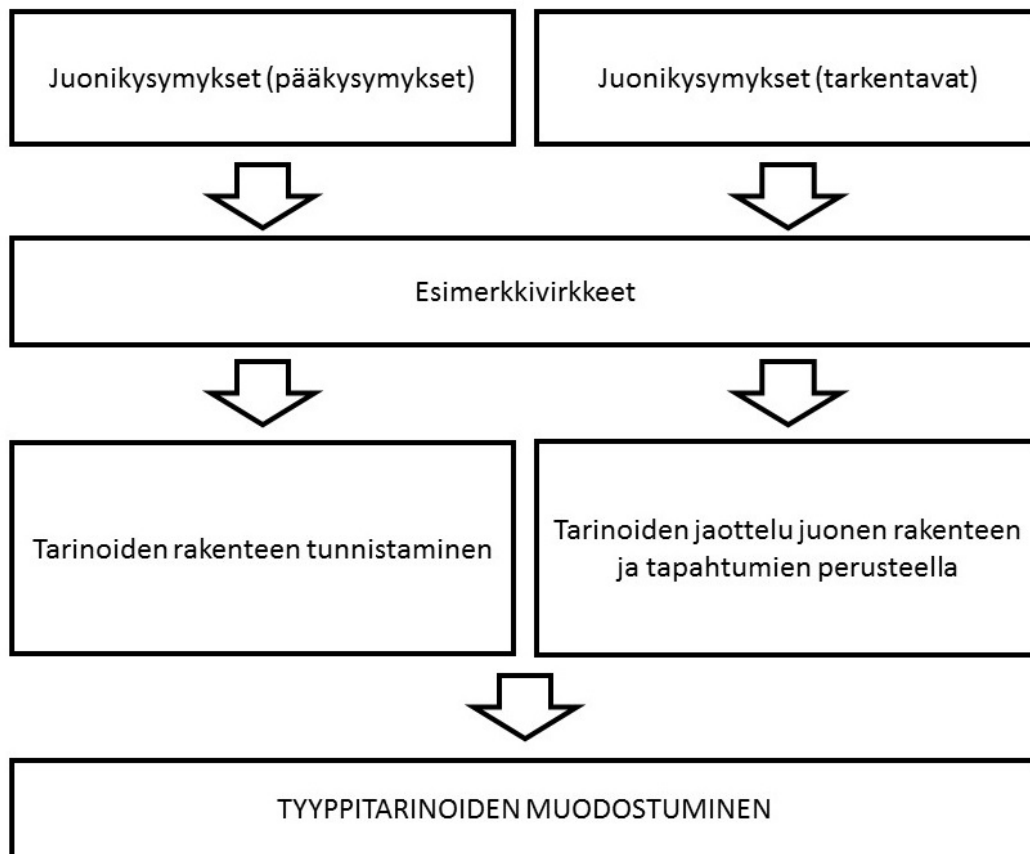
Pääkysymys	Tarkentavat kysymykset
Tarinan alku: Mistä tarina alkaa?	Mitä kertoja kertoo omasta työhistoriastaan / taustastaan? Miten kuvaa itseään työntekijänä? Miten päätyi kyseiseen työhön?
Tarinan keskikohta: Mitä tapahtui?	Mikä muutti tilannetta? Mikä/kuka vaikutti tilanteen muutokseen? Miten kertoja reagoi tapahtumiin? Mitä on yrittänyt tehdä muuttaakseen asioita? Saiko kertoja ulkopuolista apua?
Tarinan loppu: Miten tarina päättyy?	Millainen on tämän hetken tilanne? Mitä seurauksia tapahtumista on ollut? Miten seuraukset liittyvät tarinan tapahtumiin?

Juonikysymyksiin etsin vastauksia erilaisten tarinoissa esiintyvien virkkeiden avulla. Juonianalyysissa näkökulmana oli tarkastella tarinoiden alkutilanteen suhdetta lopputilanteeseen, sekä tarinoissa kuvattujen tapahtumien vaikutusta tarinan juonen kehitykseen. Erityisen huomion kohteena olivat siis virkkeet ja lauseet, jotka veivät tarinaa eteenpäin sekä virkkeet, joissa kuvattiin tarinan kululle merkityksellistä tapahtumaa tai tarinan kulkuun vaikuttanutta henkilöä. Seuraavaan taulukkoon 6 olen koonnut esimerkkivirkkeitä, jotka havainnollistavat sitä, millaisten virkkeiden ja lausahduksien avulla olen ryhmitellyt tarinoita. Virkkeet on luokiteltu joko tarinan alkutilannetta, lopputilannetta tai lopputilanteeseen vaikuttaneita tapahtumia kuvaaviksi. Taulukon virkkeet siis havainnollistavat, millaisiin ilmaisuihin ja lauseisiin tarinoiden jakaminen juonityyppeihin on perustunut.

Taulukko 6 Juonianalyysin esimerkkivirkkeet

	Esimerkkivirkkeet
Alkutilanne	<p>Ison valtionviraston johtajan periaatteena oli ”hajoita ja hallitse”. Itse toimin tässä organisaatiossa yhden osaston johtajana. (T7)</p> <p>Tulin töihin siten, että minulle ei kerrottu mitkä työtehtävät kuuluvat toimialueeseeni. (T6)</p> <p>Työni ja työtehtäväni tuossa yrityksessä sujuivat hyvin siihen saakka, kunnes sain uuden esimiehen. (T14)</p>
Lopputilanne	<p>Olen kuitenkin itse päättänyt, etten koskaan tule suostumaan samanlaiseen pompotteluun kuin tuona aikana. (T25)</p> <p>Enää en edes uskalla sanoa mitään muuta kuin positiivisia asioita leveän hymyn kera. (T5)</p> <p>Alitajunnassa kytee vielä pelko, pärjääkö sittenkään enää työelämässä – mutta katson nykyään toipuneeni kokemuksesta ja olevani ihmisenä entistä vahvempi ja tasapainoisempi. (T1)</p>
Lopputilanteeseen vaikuttaneet tapahtumat	<p>Tämä oli viimeinen pisara minulle ja päätin lähteä tästä hullusta ja skitsofreenisesta työpaikasta. (T16)</p> <p>Tätä tilannetta on jatkunut jo 1,5 vuotta eivätkä esimiehen ylemmät esimiehet tee tilanteelle mitään. (T18)</p> <p>Saamani käsky asettaa alaiseni kohtuuttoman tehtävän eteen soti jyrkästi oikeudenmukaisuuskäsitystäni vastaan – lopputulos kuitenkin oli, että määräaikaista työsuhdettani ei jatkettu. (T7)</p>

Tyypittarinoiden muodostumisen vaiheet ja juonianalyysin eteneminen kuvataan vielä tiivistysti kuviossa 6. Pääkysymysten avulla ryhmittelin tarinat ensin niiden rakenteen mukaan, ja tarkentavien juonikysymysten avulla tunnistin tarinoiden kulun kannalta keskeiset tapahtumat. Molemmat analyysin vaiheet perustuvat tarinoissa esiintyviin virkkeisiin, joita havainnollistettiin edellä taulukossa 6. Lopputuloksena on aineistosta muodostetut ja sitä kokoavasti kuvailevat tyypittarinat.



Kuvio 6 Tyypitarinoiden muodostamisen vaiheet juonianalyysissa

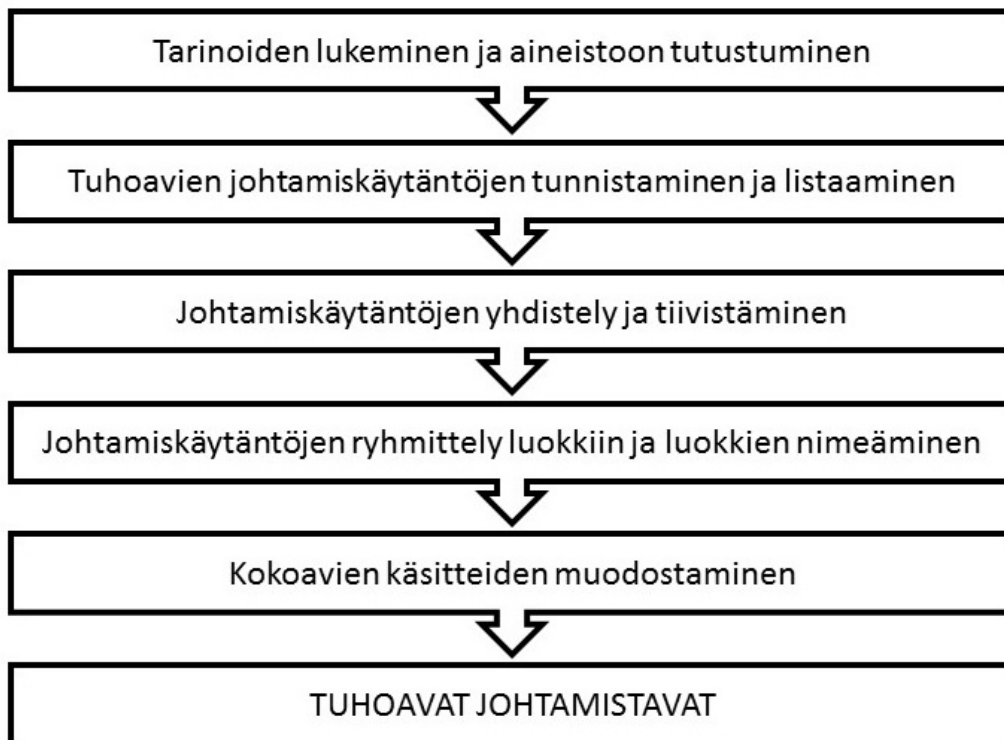
4.2.2 Kategorinen sisällönanalyysi

Kategorisen sisällönanalyysin avulla pyrin tunnistamaan työntekijöiden kuvaamia huonoja johtamiskäytäntöjä. Tämän luokittelun tavoitteena on muodostaa listaus tuhoavista johtamiskäytännöistä, joita työntekijät ovat tarinoissaan kuvanneet. Aloitin sisällönanalyysin lukemalla tarina-aineiston alusta loppuun läpi. Tässä vaiheessa työtä aineisto oli jo hyvin tuttu, ja olin jo aiemmilla lukukerroilla kiinnittänyt huomioita tiettyihin tarinoissa kuvattuihin johtamiskäytäntöihin. Aluksi listasin tunnistamiani huonoja johtamiskäytäntöjä. Tässä vaiheessa tavoitteena oli tunnistaa kaikki tarinoissa kuvatut tuhoaviksi luokiteltavat johtamiskäytännöt. Käytäntöjä löytyi tarinoista paljon, ja seuraava vaihe oli niiden yhdistely sekä tiivistäminen siten, että samankaltaista käytäntöä kuvaavat päällekkäisyydet poistettiin. Tiivistäminen ja yhdistely tarkoitti käytännössä sitä, että yhdistin samaa käytäntöä tai samankaltaista käytöstä kuvaavat kuvaukset yhteen. Yhdistelyn ja tiivistämisen jälkeen kokosin jäljellä olevat käytännöt taulukkoon ryhmittelemällä niitä luokkiin. Luokat nimesin kokoavasti niiden alle listattuja käytäntöjä kuvaten. Taulukko 7 havainnollistaa muodostamiani luokkia.

Taulukko 7 Esimerkki kategorisessa sisällönanalyysissä muodostetuista luokista

Uhkailu	Huono vuorovaikutus
<ul style="list-style-type: none"> • Uhkailu irtisanomisella • Uhkailu palkan alentamisella • Uhkailu väkivallalla • Uhkailu varoituksella • Uhkailu lomautuksella • Uhkailu töiden ja vastuiden vähentämisellä • Uhkailu työnkuvan yksipuolisella muuttamisella 	<ul style="list-style-type: none"> • Epäselvät työnannot • Poissaolevuus • Ignorointi • Puuttuva tuki johtajalta • Epätasapuolisuus • Tiedon panttaus • Puutteellinen visio/strategia • Välinpitämätön suhtautuminen • Puutteellinen tai olematon palautteenanto

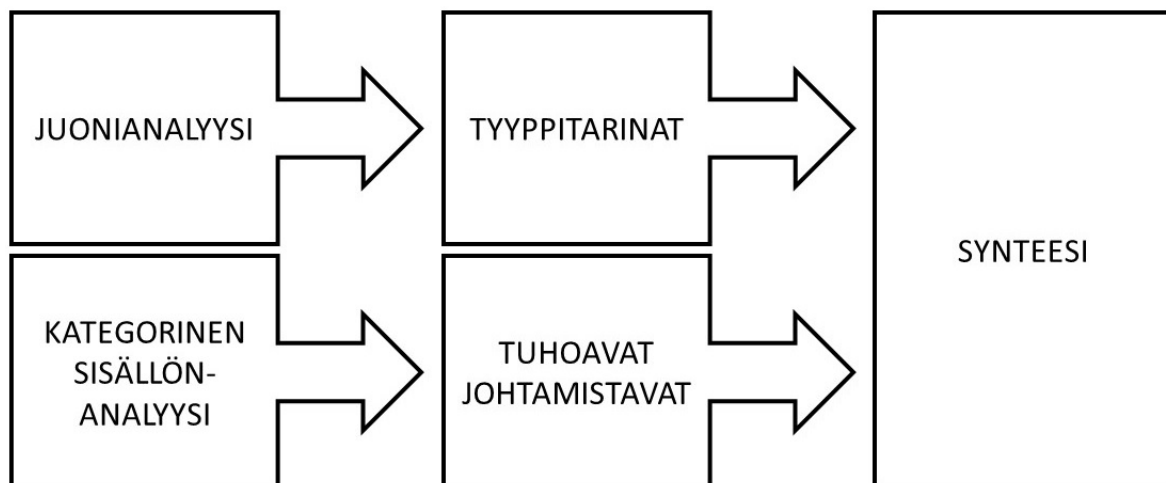
Taulukossa on tarkemmin avattuna luokat uhkailu ja huono vuorovaikutus. Luokan nimen alla on listattuna niihin yhdistetyt tarinoissa kuvatut käytännöt. Kuten taulukosta näkyy, käytäntöjä oli edelleen jokaisen luokan alla useita, mutta tiivistämisen seurauksena käytännöt on saatu ryhmiteltyä siten, että luokan nimi kuvaa käytäntöä yleisellä tasolla ja alla listatut käytännön ilmenemisen tavat kuvaavat eri tapoja, miten kyseinen käytäntö tarinoissa ilmeni. Seuraava kuvio 7 havainnollistaa vielä tiivistetysti kategorisen sisällönanalyysin vaiheet.



Kuvio 7 Kategorisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2009)

Luokkien nimeämisen jälkeen aloitin niiden yhdistelyn taustalla ajatus siitä, millaista johtamistapaa kyseinen luokka mielestäni edustaa. Johtamiskäytäntöjen luokittelun sekä johtamistapojen tunnistamisen lähtökohta rakentuu tutkimuksen alussa esitetyn teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Kategorisen sisällönanalyysin lopuksi muodostin vielä nimetyistä luokista teoreettisen viitekehyksen mukaisesti kokoavat käsitteet, jotka olen nimennyt johtamistavoiksi. Analyysin lopputuloksena syntyi viisi erilaista tuhoavaa tapaa johtaa, joiden alle tunnistetut johtamiskäytännöt on ryhmitelty.

Juonianalyysin tuloksena syntyneet tyyppitarinat toimivat aineistoa kuvaavina tiivistelminä, jolloin kategorisen sisällönanalyysin tuloksena tunnistettuja johtamistapoja ja käytäntöjä on mahdollista verrata aineistoon. Johtamistapojen vertaaminen tyyppitarinoihin muodostaa tämän tutkimuksen synteessin. Tutkimuksen synteessin muodostumista kuvaa kuvio 8.



Kuvio 8 Tutkimuksen synteessin muodostaminen

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Viisi tyypitarinaa

Tässä osiossa esittelen tutkimuksessa toteutetun analyysin tuloksia. Aineistoa on analysoitu kahdesta eri näkökulmasta keskittyen tarinoiden kokonaisuuteen ja muotoon sekä tarinoiden osiin ja sisältöön. Kokonaisuuteen keskittyvässä kerronnallisessa juonianalyysissä tunnistin tarina-aineistosta viisi erilaista juonityyppiä, jotka ovat *oman onnensa seppä*, *tyhjästä paha nyhjäistä*, *ojasta allikkoon*, *paha saa aina palkkansa* ja *lopussa kiitos seisoo*. Esimerkkitarinat nimesin suomalaisten sanalaskujen mukaan. Näistä viidestä helpoimmin tunnistettavissa olevat juonityypit olivat oman onnensa seppä ja tyhjästä paha nyhjäistä. Viimeksi mainitussa juonityypissä on paljon samoja piirteitä ojasta allikkoon - juonityypin kanssa, mutta tarinoissa on vivahteita jotka eivät sovi ojasta allikkoon - juonityyppiin kaikilta osin. Tyhjästä paha nyhjäistä - juonityyppi on lähellä Murrayn (1989) ja Hännisen (2002) tragediaa, kun taas oman onnensa seppä - juonityyppi on yhteneväinen heidän sankaritarinoidensa kanssa. Lopussa kiitos seisoo - juonityyppi taas on lähellä alkuperäistä komediaa, jossa tarinassa tapahtuva yllättävä käänne muuttaa tilannetta uudelleenarvioinnin jälkeen. Juonityyppi paha saa aina palkkansa taas kuvaa tilanteita, joissa kertoja itsessään ei ole tarinan aktiivinen toimija, vaan motivaatio tarinassa tapahtuvaan muutokseen tulee ulkopuolelta tai jonkun ulkoisen toimijan toimesta. Tarinoiden tapahtumat, yksityiskohdat ja esimerkkihenkilöt eivät ole täysin identtisiä aineiston tarinoiden kanssa, vaan kuvaavat tarinoissa esiin tulleita tapahtumia hyödyntäen tarinoiden kirjoittajien itsensä tarjoamia kuvauksia ja tilannetulkintoja. Tyypitarinoiden esimerkkihenkilöt on nimetty sää-ilmiöiden mukaan ajatuksena välttää mahdollista sukupuolen aiheuttamaa ennakkokäsitystä.

Oman onnensa seppä:

Tuuli on koulutettu, työelämässä jo hyvin menestynyt ja myös ansioitunut henkilö. Hän on hyvin omistautunut työlleen ja kokee olevansa hyvä työssään. Aloittaessaan uudessa työpaikassa hänellä on suuret odotukset – sopivassa määrin haasteita ja mahdollisuuksia. Tuuli ei ole organisaation ylimmässä johtoportaan, vaan toimii keskijohdon tehtävissä. Näin ollen hänellä on alaisia, mutta myös esimies, jonka alaisuudessa hän itse toimii.

Uusi työ osoittautuu kuitenkin suureksi pettymykseksi. Esimiehen kanssa on hankala tulla toimeen, työmäärä on kohtuuton, Tuulin tekemää työtä ei arvosteta, hän kokee riittämättömyyttä ja epäonnistumisia. Lisäksi esimiehestä paljastuu ikäviä henkilökohtaisia piirteitä – työntekijöiden mitätöintiä, arvaamattomuutta ja liiallista kontrollointia. Kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, ja esimieheltä myös puuttuu merkittävä osa työssä tarvittavaa osaamista, joka hankaloittaa asiantuntijoiden työntekoa. Aluksi Tuuli yrittää vain pärjätä ja tehdä työtään, mutta huomaa pian, että oma jaksaminen on koetuksella, ja motivaatio on kärsinyt.

Eräänä päivänä tapahtumat kärjistyvät ja esimiehen kanssa käydyn rajun riidan jälkeen Tuulille riittää. Hän päättää lähteä työpaikasta niin pian kuin mahdollista. Pian Tuuli saakin uuden, entistä paremman työn, jossa hänen osaamistaan arvostetaan, onhan hän menestynyt ja ansioitunut työssään. Edellisessä työpaikassaan kokemansa vääryyden Tuuli uskoo vain kasvattavan häntä ja tekevän hänestä vahvemman tulevaisuudessa.

Tyhjästä paha nyhjäistä:

Pyry on nuori ja juuri alemman korkeakoulututkinnon suorittaneena hän aloittaa työn uudessa organisaatiossa. Pyry on intoa täynnä – tämä vaikuttaa olevan hänen unelmiensa työpaikka, todellinen lottovoitto! Ensimmäiset kuukaudet sujuvat hyvin, työ on mielenkiintoista ja työkaverit ja esimies mukavia. Muutaman kuukauden jälkeen uudessa työpaikassa toteutetaan organisaatiomuutos, ja Pyryn lähin esimies sekä yksikön johtaja vaihtuvat.

Pyry huomaa heti, että uusi esimies on epäluuloinen ja kontrolloiva, ja alkaa aavistella pahaa. Esimiehellä on myös tapana heitellä aliarvioivia ja epäasiallisia kommentteja sekä etsiä syntipukkia. Uuden yksikön johtajan myötä myös yrityskulttuuri muuttuu kilpailuhenkiseksi, ja välit työkavereiden kanssa viilenevät jatkuvan kilpailuasetelman ja kiireen vuoksi. Esimiehen arvostelevia kommentteja olisi helpompi kestää, mikäli niistä voisi jutella avoimesti työkavereiden kanssa. Kiusaaminen on melko avointa, ja Pyry uskoo muidenkin pelkäävän työpaikalla. Ilmapiiri on kuitenkin niin kilpailuhenkinen, että Pyrystä tuntuu, että hän ei uskalla puhua asiasta muiden kanssa. Joku kuitenkin käyttäisi hänen kertomaansa häntä vastaan.

Pyry jatkaa työtään täysin lannistuneena. Joka päivä hän pelkää mennä töihin, pelkää julkista nöyryyttämistä ja esimiehen epäasiallisia kommentteja. Työpaikalla vallitsee pelon ilmapiiri, ja Pyry kokee olevansa yksin tilanteessa. Hän ei näe muuta mahdollisuutta kuin jatkaa työssään ja yrittää selvitä päivästä toiseen.

Ojasta allikkoon:

Sade on ollut jo useamman vuoden työelämässä ja kokee olevansa hyvä ja luotettava työntekijä. Nykyisessä työpaikassaan hän on viihtynyt ja on myös päässyt esimiehen suosioon. Tästä syystä monet työkaverit eivät ole täysin hyväksyneet Sadetta osaksi työyhteisöä, mutta tämä ei Sadetta haittaa, nauttiihan hän esimiehen arvostusta ja suosiota.

Esimies paljastuu kuitenkin ailahtelevaksi persoonaksi ja ottaa pian Sateen tilalle uuden suosikin. Sade joutuu epäsuosittujen joukkoon, esimies haukkuu häntä epäpätevyydestä, henkilökohtaisista ominaisuuksista ja ulkonäköön liittyvistä asioista. Erään kärjistyneen tilanteen yhteydessä esimies jopa uhkaa väkivallalla. Sade alkaa voida huonosti työpaikalla, sairastuu usein ja kokee voimattomuutta, koska asioista ei saa puhua julkisesti, muuten esimiehen uhkaukset irtisanomisista ja palkanalennuksista saattaisivat toteutua.

Sade kerää kuitenkin voimansa ja päättää, että näin ei voi jatkua. Hän yrittää puhua esimiehen kanssa asioista hyvässä hengessä. Hän kertoo esimiehelleen että on jaksamisensa äärirajoilla. Esimies ei kuitenkaan kuuntele, vaan syyllistää Sateen huonoksi työntekijäksi. Seuraavaksi Sade ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon, mutta vain todetakseen, että työterveyshuoltokin on aseeton tyrannimaista esimiestä vastaan. Sade jatkaa kuitenkin hiljaista taisteluaan esimiehen tyrannimaista käytöstä vastaan ja uskoo, että tilanne vielä muuttuu. Puolen vuoden kuluttua organisaatiossa pidetään yhteistoimintaneuvottelut, ja Sateen työsopimus irtisanotaan ensimmäisten joukossa. Sade jää työttömäksi eikä onnistu enää hankkimaan uutta työtä.

Paha saa aina palkkansa:

Lumi työskentelee julkisessa organisaatiossa asiantuntijatehtävissä. Lumen status on vanhempi asiantuntija ja hän on kokenut ja arvostettu työssään. Organisaatiossa aloittaa uusi toimitusjohtaja, ja työpaikan ilmapiiri muuttuu nopeasti epävarmaksi. Eri alueisiin perehtyneet asiantuntijat ovat epävarmoja siitä, kuinka heidän tulisi jatkossa töitään hoitaa. Tämä epävarmuus heijastuu nopeasti myös organisaation vastuulla olevien tehtävien hoitamisen laatuun.

Uusi toimitusjohtaja ei ole halukas oppimaan organisaation toimintatapoja tai asiantuntijoiden työnkuvaa. Vaikuttaa myös, että toimitusjohtaja tahallaan haluaa vaikeuttaa asiantuntijoiden työntekoa. Tämä aiheuttaa ajan kuluessa hankalia tilanteita asiakkaiden kanssa, kun projektit venyvät, asiakkaille luvattuja asioita ei pystytä toteuttamaan, ja epävarmuus projektien toteuttamisessa kasvaa. Lumi ja hänen työtoverinsa pelkäävät työpaikkansa puolesta. Toimitusjohtajalla on tapana hyllyttää asiantuntijoita sitä mukaa, kun nämä uskaltavat olla eri mieltä toimitusjohtajan kanssa. Aiemmin hyvän terveyden omannut Lumi sairastuu vaikeaan migreeniin ja krooniseen vatsakipuun.

Organisaation toiminnasta vastaava ylempi taho saa tärkeiden asiakkaiden kautta kuulla, mitä organisaatiossa on meneillään. Organisaation toimitusjohtaja nimitetään muihin, alempiarvoisiin tehtäviin, ja Lumi työtovereineen saa uuden esimiehen organisaatioonsa. Lumi nimitetään työpaikan työsuojeluvaltuutetuksi, ja vatsakivut sekä vaikea migreeni parantuvat kuin ihmeen kaupalla.

Lopussa kiitos seisoo:

Pilvi on rekrytoitu yhteisten tuttavien kautta uuteen työpaikkaan töihin. Työtehtävät vaikuttavat mielenkiintoisilta ja haastavilta. Ainoastaan tuleva esimies huolestuttaa Pilveä hieman, sillä tämä on alalla tunnetusti erikoinen persoona. Pilvi kuitenkin ajattelee, että yksi hänen vahvuuksistaan on tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, joten hän ottaa paikan vastaan.

Pilven lähin esimies käyttää organisaatiossa ylintä valtaa uuden toimitusjohtajan asemasta. Ajan kuluessa Pilvi huomaa, kuinka kontrolloiva ja negatiivinen tapa esimiehellä

on johtaa. Tällä on tapana myös puuttua epäoleellisiin asioihin, kuten kahvimaidon liialliseen käyttöön kahvipöydässä. Lisäksi esimiehellä oli tapana haukkua pienistäkin virheistä muiden kuullen, samalla muistaen korostaa omaa erinomaisuuttaan ja virheettömyyttään. Pilvi alkaa olla lopen uupunut, ja tilanne on myös vienyt kaiken uskon omiin kykyihin. Alitajunnassaan Pilvi alkaa uskoa olevansa juuri niin huono työntekijä kuin esimies antaa ymmärtää ja ajattelee, ettei enää pärjää lainkaan työelämässä.

Jonkin ajan kuluttua organisaatio fuusioituu toisen organisaation kanssa. Fuusion yhteydessä pidettävissä yhteistoimintaneuvotteluissa Pilvelle tarjotaan irtisanomispakettia, jonka hän ottaa vastaan peläten kuitenkin, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Lopetettuaan organisaatiossa Pilvi aloittaa uuden alan opinnot joissa pärjää todella hyvin. Hän kokee irtisanomisen olleen parasta mitä saattoi tapahtua ja katsoo nykyään olevansa ihmisenä entistä vahvempi ja tasapainoisempi kokemustensa takia.

Juonityypit jakautuivat seuraavasti: Tyhjästä paha nyhjäistä - juonityyppiä oli löydettävissä yhdeksän eli kyseistä juonityyppiä oli aineistossa määrällisesti eniten. Näissä keskeinen havainto oli, että päähenkilö tuntee itsensä avuttomaksi, yksin jätetyksi eikä pysty toimimaan parantaakseen tilannetta, ei siis toisin sanoen löydä mitään keinoa mistä saisi voimia muuttaa tilannetta. Oman onnensa seppä - juonityyppiin kuuluvia tarinoita oli seitsemän eli toiseksi eniten, ja nämä olivat helpoiten tunnistettavissa. Oman onnensa seppä - tarinan yksi keskeinen piirre oli, että tarinan päähenkilö toimii oma-aloitteisesti eikä suostu alistumaan huonolle kohtelulle esimieheltään. Kolmanneksi eniten aineistossa oli ojasta allikkoon - tarinoita ja näitä oli yhteensä kuusi. Ojasta allikkoon - juonityyppiä kuvaava keskeisin piirre oli päähenkilön yritykset muuttaa tilannetta siinä onnistumatta. Ojasta allikkoon - juonityypin henkilö ei siis hyväksynyt kokemaansa huonoa käytöstä esimieheltään, mutta yrittäessään vaikuttaa asiaan, sai osakseen vain uusia vastoinkäymisiä. Ojasta allikkoon - tarinoissa on yhteneväisyyksiä tyhjästä paha nyhjäistä - tarinoihin, mutta erottavana tekijänä näissä kahdessa juonityypissä on tarinan lopputulos ja seuraukset. Paha saa aina palkkansa - juonityypiksi selkeästi luokiteltavissa oli vain yksi tarina, mutta lisäksi kahdesta oman onnensa seppä - tarinasta oli löydettävissä tämän juonityypin aineksia. Tässä juonityypissä päähenkilö saa ulkopuolista apua tilanteen ratkaisemiseksi, jolloin päähenkilöä itseään ei voi kuvata aktiivisena toimijana tilanteessa. Viimeistä lopussa kiitos seisoo - juonityyppiä aineistossa oli vain yksi, ja tämä juonityyppi syntyi sillä perusteella, että kyseinen tarina ei ollut mielestäni sijoitettavissa mihinkään aiempaan juonityyppiin. Lopussa kiitos seisoo - juonityypissä tapahtuu käänne, jossa negatiiv-

viset kokemukset kääntyvätkin lopulta hyväksi ja asiat muuttuvat odottamatta paremmiksi, kuten Murrayn (1989) alkuperäisessä komediassa.

5.2 Viisi tuhoavaa tapaa johtaa

Kategorisessa sisällönanalyysissä tunnistin tarinoista työntekijöiden kuvaamia johtamiskäytäntöjä. Kyseisiä käytäntöjä löytyi odotetusti paljon, monien niistä ollessa päällekkäisiä ja hyvin samantyylistä käytöstä kuvaavia. Tulokset esitän viiden kokoavan käsitteen kautta, joita kutsun johtamistavoiksi. Johtamistavat olen nimennyt niiden luonteen mukaisesti ja käytäntöjä kuvaavasti. Kokoavien käsitteiden alle olen koonnut alakäsitteitä, jotka ovat sisällönanalyysissä muodostettujen luokkien mukaisia. Alakäsitteet edustavat johtamiskäytäntöjä, joita työntekijät ovat kuvanneet tarinoissaan. Alakäsitteiden tarkoitus on siis kuvata huonojen johtamiskäytäntöjen kirjoa, joita tarinoissa esiintyy, ja niiden avulla pyrin antamaan mahdollisimman konkreettisen ja tarinoiden mukaisen kuvan kyseessä olevasta johtamistavasta. Alakäsitteet esitän aina kappaleen alussa lihavoituna. Havainnollistan kuvattua johtamistapaa aineiston tarinoista kootuilla lainauksilla ja lainauksissa käytän kursiiivia. Lainaukset on upotettu suoraan tekstiin siitä syystä, että esitän myös tulokset kerronnallisessa muodossa kerronnallista tutkimusperinnettä kunnioittaen. Kursiivin käyttö lainauksissa auttaa lukijaa erottamaan lainauksen tutkijan omasta tekstistä. Lainauksen perässä oleva numero (T10) kertoo alkuperäisen tarinan numeron. Tarinat olen numeroinut itse, joten juokseva numerointi alkaa numerosta 1 ja päättyy numeroon 24.

5.2.1 Aggressio

Pelottelu. Aggressioon johtamistapana kuuluu keskeisesti pelottelun käyttö johtamisen työkaluna. Pelotella voi työelämässä monella eri tavalla, kuten irtisanomisella, töiden ja vastuiden vähentämisellä tai jopa palkan alennuksella. Pelottelemalla alaisiaan johtaja ylläpitää pelon ilmapiiriä. *Jos joutui johtajan epäsuosioon, sai lähtöpassin -- Ymmärsin myös, että hän pelottelee ihmisiä.* (T10) Pelottelun käyttäminen johtamisessa ilmentää vallankäyttöä ja esimiehen alaista korkeamman aseman korostamista.

Pelottelu koettiin ensisijaisesti motivaatiota lannistavana tekijänä. Pelottelun ja uhkailun käyttö paremman tuloksen tekemiseksi kuvattiin painostuksena ja manipulointiryityksinä, jotka

pahimmillaan lamauttivat työntekoa, ja käskytysmentaliteetti herätti työntekijöissä epämuak-
vuuden ja uhatuksi tulemisen tunteita. Pelko ja painostus aiheutti sen, että työnteko koettiin
joissain tapauksissa lähes mahdottomaksi. *Työnteko oli mahdotonta koska pomo pelotteli ih-
misiä kutsumalla heidät huoneeseen, sulki oven ja manipuloi sekä minua että muita.* (T10)

Uhkailu. Aggressioon johtamistapana liittyy läheisesti myös uhkailu työpaikalla. Uhkaile-
malla irtisanomisella, palkan alennuksella tai lomautuksella voi johtaja korostaa omaa vallan-
tunnettaan. Tällöin alainen kokee olevansa johtajan armoilla eikä uskalla nousta vastarintaan
kohtuutontakaan vallankäyttöä vastaan. Panoksena tilanteessa on oma toimeentulo ja se usein
aiheuttaa sen, ettei uhkailua kokenut alainen uskalla toimia oman tilanteensa parantamiseksi.
Johtaja oli pääasiassa huutanut suoraa huutoa ja uhkaillut suurinta osaa henkilöstöstä. (T23)
Aiheettomasti annettuja varoituksia käytettiin myös uhkailun välineenä, erityisesti silloin, jos
työntekijä yritti puuttua työyhteisön tilaan parantaakseen asioita. Perusteettomasti annettu
varoitusta tulkittiin uhkaavana konkreettisenä viestinä siitä, että työntekijän oli vain alistuttava
huonoon kohteluun, muutoin siitä olisi seurauksia. *Lopulta oli minun vuoroni joutua silmäti-
kuksi. Sain mm. kirjallisen varoituksen epäpätevyydestä. Minut oli palkattu vuosi sitten ja
silloinen pätevyuteni tai toimen pätevyysvaatimukset eivät olleet mitenkään muuttuneet.* (T1)

Uhkailemalla ja syyttelemällä johtaja arvostele, haukkuu, etsii virheitä ja asioita, joista pää-
see alaiselleen huomauttamaan. *Kaikki energia kului sen miettimiseen, miten jonkin pakollisen
rutiinin saisi suoritettua niin, ettei jää kiinni mistään virheestä – tai edes toimintatavasta,
joka mahdollistaisi virheitä.* (T1) Tämän lisäksi haukkuminen tai uhkailu ei välttämättä vaadi
edes realistisia perusteita, vaan uhkailu voi kuvastaa johtajan vihamielistä suhtautumista alais-
tensa näkemyksiin, tekemisiin, ajatuksiin tai ideoihin.

Haukkuminen. Aggressiivinen johtaja ilmaisee aggressiivisuuttaan myös verbaalisesti. Jul-
kinen nöyryyttäminen tai huonon palautteen antaminen muiden työntekijöiden kuullen koe-
taan alaisen osalta perusteettomaksi syyttelyksi. Ilkeä ja epäasiallinen käytös johtajalta ilme-
nee muun muassa haukkumisena, joka liittyi tarinoissa juuri aggressiiviseen johtamistapaan.
Hyvin usein esittelijä lähti itkien pois kesken kokouksen ja haukkujen. (T13) Tarinoissa kuvat-
tuja tapoja haukkua alaisia oli monia, ja eniten häiritseväksi niistä koettiin juuri ilkeästi ja
julkisesti annetut haukut.

Kuvaavaa aggressiolle johtamistapana ovat henkilökohtaiset ja työntekijän persoonaan tai ulkonäköön liittyvät alentavat kommentit. Epäasiallisten henkilöön menevien kommenttien ei koettu kuuluvan hyvään työelämään tai kunnioittavaan johtamiseen. *Lisäksi hänellä oli tapana piikitellä yhtä tai muutamaa tiimin jäsentä, syynä milloin väärin täytetty matkalasku, milloin ylipaino tai ulkonäkö.* (T16) Yleiset tilanteet, joissa työyhteisö on koolla, saattoivat aiheuttaa työntekijälle pelkoa siitä, että johtaja käyttäytyy epäasiallisesti. *Pelkäsin yhteisiä palaveria ja illanviettoja, joissa johtaja heitti ylenkatseellisia, aliarvioivia ja epäasiallisia kommentteja.* (T9)

Väkivaltainen käytös. Kun aggressiivinen johtamistapa kärjistyy äärimmilleen, voi seurauksena olla väkivaltaista käytöstä. Väkivaltainen käytös työpaikalla voi ilmetä monella eri tavalla, kuten uhkaavana äänen korottamisena, seksuaalisena häirintänä tai fyysisen kontaktin uhkana. *Ensimmäinen merkki siitä, ettei kaikki suju meillä oikein, tuli siitä kun pomo ensimmäisen kerran uhkasi väkivallalla – hän uhkasi turpaan vedolla, jos joku vielä tekee eri tavalla kuin mitä hän haluaa.* (T19)

Usein riittää, että tilanne koetaan uhkaavaksi tai uhkaus väkivallasta esitetään suullisesti. Myös konkreettisen väkivallan kokemuksia kuvattiin tarinoissa. *Erään kerran johtajalla meni hermo niin pahasti, että hän kävi päälle.* (T23) Kyseisen lainauksen kirjoittaja lopetti työt organisaatiossa välittömästi joutuessaan väkivallan uhriksi. Tämä kuvastaa sitä, että väkivalta työyhteisössä koetaan niin äärimmäiseksi huonon johtamisen ilmentymäksi, että työtä organisaatiossa saman esimiehen alaisuudessa on mahdotonta jatkaa.

Aggressiivinen johtamistapa ilmenee uhkailuna, haukkumisena ja äärimmäisissä tilanteissa myös väkivaltana työpaikalla. Kyseisen johtamistavan ilmeneminen kytkeytyy johtajan persoonaan – aggressiivisen johtamistavan taustalla on useimmiten johtaja, joka on luonteeltaan ailahteleva, äkkipikainen ja hänen suhtautumisensa omaan asemaansa on absoluuttista. Aggressiivisen johtamistavan ilmeneminen kulminoituu vahvasti yhteen henkilöön organisaatiossa, joka toiminnallaan luo pelon ja painostuksen ilmapiiriä työyhteisöön. Johtajan käytös on hyökkäävää eikä epäonnistumisia hyväksytä. Työntekijöiden kuvaamat kokemukset tällaisista johtajista ovat poikkeuksetta negatiivisia. Aggressiivisesti käyttäytyvän johtajan johtamassa organisaatiossa myös toiminnan kehittäminen ja innovaatiot, varsinkin alaisten aloitteesta, ovat toisarvoisia.

5.2.2 Epävarmuus

Suosiminen. Epävarma johtaja tarvitsee ympärilleen tukijoita, ja tukijoukkojen muodostaminen voi tapahtua väärin perustein. Omaa epävarmuuttaan peittääkseen johtaja kerää ympärilleen tukijoukon, joka jakaa hänen mielipiteensä. Tukijoukko voi koostua myös alaisista, jotka liittyvät tukijoukkoihin vain omaa asemaansa parantaakseen tai oman asemansa turvaamiseksi. *Johtajalla oli tiimimme sisällä yksi luotettu henkilö, joka joutuikin tekemään osan johtajalle kuuluvista hallinnollisista tehtävistä. Tämä henkilö oli kaiken aikaa tyytymätön toimenkuvaansa, mutta koki kuitenkin, että ei kannata alkaa valittaa, koska hänellä oli muuten paljon pelissä tässä työpaikassa.* (T16) Epävarman johtajan ylläpitämät suosikkijärjestelmät saattavat johtaa siihen, että johtaja teettää omia töitään alaisillaan johtuen joko epävarmuudesta tai osaamattomuudesta.

Epäluottamus. Epävarma johtaja ei halua näyttää omaa epävarmuuttaan, vaan peittää sitä monin eri keinoin. Yhtenä keinona voi olla jatkuvien epäilyjen kohdistaminen omiin alaisiin. *Johtajalla oli tapana pitää tiimikokouksia melko usein, joiden aikana hän puhui itse suurimman osan aikaa, teroitti työmme tavoitteita ja ilmaisi epäilyjään tiimin pätevyydestä.* (T16) Epäluottamuksen ilmaiseminen on omiaan kasvattamaan epävarmuutta, pelkoa ja hämmennystä työyhteisössä sekä synnyttämään luottamuspulaa myös toiseen suuntaan. Molempipuolisen luottamuksen puuttuessa on organisaation tehokas toiminta äärimmäisen hankalaa.

Ammattitaidon kyseenalaistaminen. Johtajan epävarmuus voi ilmetä myös henkilöstön osaamisen jatkuvana kyseenalaistamisena. Ammattitaidon kyseenalaistamisessa on pohjimmiltaan kyse samasta ilmiöstä kuin epäluottamuksessa, mutta siinä kuinka epäluottamus voi kohdistua mihin tahansa työntekijän tekemiseen, on ammattitaidon kyseenalaistamisen kohteena alaisen ammatillinen minuus. Ammatillisen osaamisen kyseenalaistaminen horjuttaa työntekijän itsetuntoa sekä uskoa omiin kykyihin. Pahimmillaan ammattitaidon kyseenalaistaminen saattaa johtaa siihen, että työntekijän on vaikea ottaa positiivistakaan palautetta vastaan, varsinkin, jos suuri osa palautteesta on kriittistä tai epäasiallista, on työntekijän vaikea suhtautua saamiinsa kiitoksiin. *Joskus sain johtajalta julkista kiitosta, joskus kahdenkeskeistäkin, mutta sitä oli vaikea ottaa vastaan, koska koin että vaikka minun ammattitaitoni tarvittiin, ammattitaitoni oli kuitenkin uhka epävarmalle johtajalleni.* (T9)

Huono vuorovaikutus. Puutteellinen tiedonkulku koettiin merkittäväksi ongelmaksi monissa tarinoissa, ja useimmiten sen ymmärrettiin kuvastavan huonoja vuorovaikutustaitoja. *Meidän on annettu ymmärtää, että työt ovat loppumassa, mutta kun yritin kysyä mahdollisista lomautuksista tai irtisanomisista, niin omistajat kieltäytyivät vastaamasta.* (T5) Poikkeuksetta työntekijät kokivat, että avoin kommunikointi ja asioista keskusteleminen olisi ollut parempi vaihtoehto kuin asioiden salaaminen tai pimittäminen, myös haastavissa olosuhteissa.

Äärimmilleen vietyä huonoa vuorovaikutusta kuvattiin silloin, kun johtaja konfliktitilanteessa kieltää kaiken tapahtuneen. Tapahtumien kieltämistä ilmeni erityisesti tilanteissa, joissa työyhteisön konflikteja ratkaisemaan oli pyydetty kolmas osapuoli, kuten työsuojeluvaltuutettu tai muu ulkopuolinen taho. *Esimies kielsi kaiken, koska hän ei ollut allekirjoittanut yhtään paperia koko vuonna. Lisäksi hän kielsi jopa ne epäasialliset kalenterivaraukset, vaikka niistä oli sekä sähköisessä kalenterissa jälki, oli tekstiviestejä sekä oli paperilla viestejä.* (T18) Kieltämällä tapahtuneita asioita johtaja kieltää myös oman vastuunsa sekä osallisuutensa. Vastuun välttely, erityisesti vaikeissa tilanteissa, kuvastaa hyvin epävarman johtajan toimintaa.

Poissaolevuus. Tarinoissa työntekijät kertovat miten suuri vaikutus on esimiehen läsnäololla. Johtaja voi olla fyysisesti poissaoleva tai henkisesti poissaoleva. Tilanteessa, jossa henkilöstöstä vastaava johtaja koetaan poissaolevaksi, alaiset kokevat, etteivät saa epäreilussa tilanteessa tarvitsemaansa apua tai tukea johtajalta. *Esimieheni alkoi olla pikkuhiljaa myös ainoa kontakti toimitusjohtajaamme ja toimitusjohtajamme uskoi enemmän häntä kuin jos enemmistö työntekijöistä sanoi jotain muuta.* (T1) Jos johtaja koetaan lähestyttäväksi, hänen luokseen on helppo mennä kertomaan mieltä askarruttavista asioista. Kun taas johtaja koetaan poissaolevaksi, aiheuttaa tilanne epävarmuutta ja epätietoisuutta työyhteisössä.

Epävarmaa johtajaa voi kuvata henkilöksi, jolla on suuri tarve tulla hyväksytyksi. Hän saattaa hakea voimakkaasti alaistensa hyväksyntää omille näkemyksilleen ja mielipiteilleen. Keinot tämän saavuttamiseksi ovat kuitenkin kyseenalaisia, kuten epäreilu suosiminen, epäluottamuksen osoittaminen tai ammattitaidon kyseenalaistaminen johtajan oman aseman vahvistamiseksi. Epävarma johtamistapa syntyy johtajan omasta henkilökohtaisesta tai ammatillisesta epävarmuudesta ja hänen tarpeestaan saada vahvistusta omalle toiminnalleen. Epävarmaan johtamistapaan liittyy läheisesti myös huono vuorovaikutus, johtuen useimmiten johtajan heikoista vuorovaikutustaidoista tai kyvyttömyydestä ratkaista konfliktitilanteita.

5.2.3 Tyrannius

Nöyryyttäminen. Epäreilun arvostelun kokemuksia kuvattiin useassa tarinassa. Arvostelun epäreiluus ja sen tapahtuminen julkisesti, esimerkiksi muiden työntekijöiden kuullen, koettiin erityisen nöyryyttäväksi. *Julkinen nöyryyttäminen esim. ryhmäsähköpostilla oli yleistä; haukuttiin joku työntekijä joka ei ollut tarpeeksi ”tehokas” tai ”tuottava”. Naureskeltiin että hän tekee väärä asioita.* (T12) Nöyryyttäminen voi kohdistua henkilön ammattitaitoon ja työnteon tapoihin, mutta yhtä lailla henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Syrjiminen. Eri tavoin ilmenevää syrjintää kuvattiin myös useassa tarinassa. Syrjimistä voi esiintyä nimityksissä, työtehtävien jakamisessa tai alaisen asemaa heikentämällä. *Eräänä päivänä sain pomoltani psykologin kirjoittaman paperin jossa minut tuomittiin osaamattomaksi työtehtäviin ja jonka nojalla kaikki työtehtäväni siirtyivät täysin uudelle henkilölle joka sai täten vakinaisen paikan, minulle kuuluvan paikan.* (T10)

Syrjiminen voi ilmetä myös henkisenä vallankäyttönä, jolloin työntekijä fyysisesti eristetään muusta työyhteisöstä ja tällä tavalla pyritään työntekijän itsetunnon horjuttamiseen. Syrjimisen kerrottiin luovan turvattomuutta ja epävarmuutta. *Uudelle työntekijälle osoitetaan työpiste tietystä yhden hengen huoneesta. Näin hän jää eristyksiin muusta henkilökunnasta ja hänet saadaan tuntemaan turvattomuutta aina kun johtaja ilmestyy oviaukkoon.* (T3)

Välinpitämätön suhtautuminen. Huonoa johtajuutta kokeneet kertovat usein kohdanneensa välinpitämättömyyttä ja huomiotta jättämistä, suoranaista ignorointia esimiehiltään. Myös tämän tutkimuksen aineistossa välinpitämätön suhtautuminen johtajalta koettiin loukkaavana käytöksenä ja epäreiluna vallankäyttönä. Välinpitämätön suhtautuminen alaiseen on johtajan hiljaista vallankäyttöä. Vallankäytön keinona se on julma, sillä välinpitämättömyyttä kohdattaessa alainen miettii, miksi häntä kohdellaan näin, mitä hän on tehnyt väärin. Jokainen kaipaa suunnannäyttämistä ja ohjausta, kiitosta hyvin tehdystä työstä tai palautetta toiminnan kehittämisestä. Välinpitämättömyys synnyttää lähinnä pelkoa ja epävarmuutta työntekijässä. *Tällä hetkellä en jaksa elää pelossa, valvo öitäni miettien mitä olen tehnyt väärin. Miettien miksi esimies ei tervehti, ei ymmärrä kun pyytää määrittelemään työtehtävät.* (T6)

Kohtuuttomat vaatimukset. Tyrannius johtamistapana näkyi tarinoissa myös kohtuuttomina vaatimuksina. Tämä saattoi ilmetä liian suurena työtaakkana, vaatimuksena tehdä töitä työ-

ajan ulkopuolella tai vaatimuksina tehdä töitä jotka eivät kyseiselle työntekijälle kuuluneet. Tarinoissa kuvataan mitä moninaisimpia vaatimuksia mitä johtajat ovat esittäneet, lähtien johtajan henkilökohtaisten asioiden hoitamisesta aina kohtuuttomien aikarajojen asettamiseen. *Jo ensimmäisenä päivänä totesin tekeväni kuutta projektia, laskennallisesti 1.8 työntekijän edestä ja minulla oli ohjattavana juuri alalla aloittanut ihminen.* (T20)

Tyrannimaisen johtamistavan omaksunut johtaja ei kuuntele työntekijöidensä avunpyyntöjä. Tämä on erityisen vakavaa ja huolestuttavaa siksi, että työlleen omistautunut ja tunnollinen työntekijä joutuu venymään jaksamisensa äärirajoille ilman, että saa apua tai tukea esimieheltään. Usein tilanne johtaa siihen, että työntekijä väsyy ja pahimmillaan sairastuu työuupumukseen. Eräässä tarinassa kertoja kertoo yksityiskohtaisesti oman työnsä jatkuvasti kasvaneista vaatimuksista sekä puutteellisesta tuesta ja avusta esimiehen taholta. Kun tarinan kertoja on jo palanut loppuun kohtuuttoman työtaakan alla, saa hän kuulla esimieheltään olleensa vain epäonnistunut ja huono, ja esimiehen mielestä oli vain yrityksen edun mukaista teettää niin paljon töitä. Kyseisen tarinan kirjoittaja kuvaa tapahtumien jälkeisiä tunnelmiaan näin: *Häpeän itseäni, huonoa arvostelukykyäni, kyvyttömyyttä kuunnella itseäni. Kadun syvästi, että uskoin heidän lupauksiinsa. Kaikki tämä vaikka tiedän toimineeni oikein ja parhaani mukaan. Järjelläni ymmärrän sen olevan ihan käsittämätöntä, mutta tunteeni elävät omaa elämänsä. En jaksakaan puolustautua. Olen loppu.* (T20) Edeltävä sitaatti kuvaa aidosti, kuinka suuri valta esimiehen toiminnalla on työntekijän kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa. Häpeän tunne, riittämättömyys ja epäonnistuminen voivat särkeä henkilön minuuden myös työn ulkopuolella.

Tyrannimaisen johtamistavan keskiössä on valta ja sen väärinkäyttö. Tyrannimainen johtaja käyttää valta-asemaansa alistaakseen, kontrolloidakseen ja nöyryyttääkseen sekä johtaa hajota ja hallitse – periaatteella. Tyrannimaista johtamistapaa luonnehtii johtajan mielivaltaisen ja ankara suhtautuminen alaisiinsa – syrjimiselle tai nöyryyttämiseksi ei tarvita perusteita, vaan se on johtajan mielivaltaa ja keino hallita alaisiaan. Tyrannimaista johtajaa voi kuvata itsevaltiaaksi, joka haluaa pitää kaikki langat käsissään sekä kontrolloida kaikkia organisaation tapahtumia. Johtaminen perustuu pelkoa herättävään vallankäyttöön, jossa työntekijän hyvinvointi, tarpeet ja tunteet ovat sivuseikkoja. Vaikka tyrannius johtamistapana on tuhoava alaisen näkökulmasta, voi se näkyä ulospäin tehokkaana ja aikaansaavana johtajuutena, kuten ennakkoluulottomina uudistuksina ja taloudellisen tilanteen parantumisena. Organisaation toiminnan kehittyminen tapahtuu kuitenkin alaisten kustannuksella.

5.2.4 Narsismi

Mitätöinti. Narsistisen johtajan ominaisuuksiin kuuluu ylimielisyys, turhamaisuus ja ylemmydentunne. Narsistisella johtajalla on tarve korostaa omaa turhamaisuuttaan ja erinomaisuuttaan, useimmiten muiden väheksymisen ja mitätöinnin avulla. *Mitätöinti ja polkeminen oli tyypillistä. Jokaisessa henkilöstöpalaverissa otettiin joku vuoronperään silmätikuksi ja sitten häntä höykytettiin.* (T12) Mitätöinti voi tapahtua joko työsuoritusta väheksymällä tai täysin työhön liittymättömällä arvostelulla.

Ammattitaidon väheksyminen. Ammattitaitoisella työntekijällä on usein paras näkemys oman työnsä kehittämisessä. Narsistisen johtamistavan omaksunut johtaja ei kuitenkaan arvosta työntekijän ammattitaitoa vaan ohittamalla ja kritisoimalla esiin tuotuja mielipiteitä aiheuttaa sen, että työntekijä ei koe, että hänen ammattitaitonsa olisi arvostettua. *Johtaja suhtautuu ideoihin usein väheksyvästi ja kriittisesti eikä kehittämisajatuksia kannusteta.* (T9) Viemällä työn hallinnan pois työntekijältä johtaja korostaa omaa valtaansa, usein täysin perusteettomasti. Erityisen epäreiluksi ja ammattitaitoa väheksyväksi kuvattiin tilanne, jossa työntekijältä viedään pois kaikki mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. *Työntekijöillä pitää olla jonkinlainen perusturva. Valta päättää sellaisista asioista, joista joutuu kantamaan vastuuta.* (T1)

Mielivaltainen päätöksenteko. Johtaja saattaa käyttää asemansa tuomaa valtaa niin, että alainen on jatkuvassa epävarmuuden tilassa pohtiessaan, miten jokin asia tuli sillä kerralla hoitaa. Jatkuvat muutokset ohjeistuksissa tai työnkuvassa luovat hämmennystä ja epävarmuutta työyhteisössä. *Kaikkiin asioihin oli pakko kysyä tj:n mielipidettä. Yleensä hänen luotaan tultiin hämmentyneempänä kuin mennessä.* (T13) Tarinoiden kertojat kokivat, että työn tekeminen oli lähes mahdotonta, kun ohjeistukset ja niiden tulkinnat vaihtelivat lähes päivittäin.

Mielivaltaista päätöksentekoa kuvaa myös epäjohdonmukaisuus päätöksissä tai nimityksissä organisaation sisällä. Ylennykset tai toimenkuvien muutokset saatettiin toteuttaa täysin ilman perusteluja tai liian kevein perustein. Mielivaltaisesti päätöksiä tekevä johtaja synnyttää pelkoa työpaikan menetyksen puolesta alaisten keskuudessa. Myös toiminnan kehittäminen kärsii, kun toimintaa ohjaa mielivaltaisesti ja epäjohdonmukaisesti päätöksiä tekevä henkilö tai

taho. *Toimintamme kehittyi mielivaltaisesti sen mukaan mitä tj sai päähänsä. Hyödyllisiä tai tarpeellisia toimenpiteet harvoin olivat.* (T13)

Ylivertaisuuden korostaminen. Oman ylivertaisuuden korostaminen ja omien kykyjen yliarviointi ovat tutkimuksissakin todettuja narsistisen henkilön piirteitä. Narsistin maailmankuvassa hän itse on erinomainen, kun muiden osaamisessa on aina parannettavaa. Myös ylimielinen suhtautuminen muihin on liitetty narsistisen persoonallisuushäiriön oireisiin. *Esimiehemme mm. totesi, ettei se ole ihme jos hän itse unohtaa jotain, koska hän joutuu tekemään valtavan moninkertaisen työn meihin muihin verrattuna ja koska hän on niin älykäs, hän myös pystyy siihen.* (T1)

Narsistisessa tavassa johtaa johtaja pyrkii asettumaan muiden yläpuolelle. Johtavassa asemassa ollessaan kyseinen persoona uskoo vahvasti omaan ylivertaisuuteensa, tarpeellisuutensa ja korvaamattomuuteensa organisaation toiminnan varmistamiseksi, ja harvemmin edes myöntää, ettei osaa jotain asiaa tai että tarvitsisi opastusta muilta. *Uusi tj ei tuntunut tuntevan tarjotiamme palveluita, palvelujen ehtoja tai tietävän mitä mikin nimike piti sisällään. Hän ei kuitenkaan pyytänyt ketään opettamaan itseään tai koskaan tunnustanut ettei hän ymmärrä jotain asiaa.* (T13) Todellisuudessa kuitenkin organisaation toiminta perustuu kokonaisuuteen ja organisaation jäsenten yhteistoimintaan, mutta narsistinen johtaja ylläpitää omaa virheellistä uskoa siitä, että ilman hänen panostaan organisaation toiminta lakkaisi kokonaan. Ylivertaisuutta korostettaessa muun työyhteisön osaaminen, kokemus ja tieto asetetaan toissijaiseen ja alempiarvoiseen rooliin.

Arvaamattomuus. Ailahteleva toiminta ja puutteellinen visio johtamisessa nostettiin useassa tarinassa esille käytäntöinä, jotka vaikuttivat negatiivisesti työyhteisön toimintaan. *Joka toisessa johtoryhmän kokouksessa maalailtiin piruja seinille ja kerrottiin kuinka huonosti menee ja joka toisessa taas kehuttiin ja todettiin suunnan olevan oikea. Toiminta oli tempoilevaa ja lyhytnäköistä.* (T12) Johdon toiminnan arvaamattomuus söi uskoa oman työn merkityksellisyydestä, ja siitä, mihin suuntaan toimintaa ollaan kehittämässä. Arvaamattomuus ja alati muuttuvat ohjeistukset ovat omiaan lisäämään epäluottamusta johdon ja alaisten välillä. Johdon tulee profiloitua organisaatiossa tahoksi, joka viime kädessä tekee tärkeät päätökset ja viitoittaa toiminnan suuntaa. Jos johtajan toiminta on arvaamatonta ja huonosti ennustettavaa, on alaisten vaikea suhtautua annettuihin ohjeisiin. *Toiminta on kovin ailahtelevaa ja ei voi yhtään luottaa, mitä hän sanoo tai lupaa tai tekee. Mitä tahansa voi tapahtua.* (T18)

Narsistinen johtamistapa kumpuaa nimensä mukaisesti narsistisen johtajan persoonasta ja on usein johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvää. Vaikka myös narsistiselle henkilölle valta on tavoittelun arvoista ja sitä käytetään väärin perustein johtamisessa, on valta narsistille enemmänkin tavoite, kuin keino jonkin tietyn päämäärän saavuttamisessa. Narsistisen johtamistavan keskeiset kriteerit ovat mielivaltaisuus ja arvaamattomuus. Narsistisesti käyttäytyvän johtajan toimintaa on vaikea ennustaa, ja hän käyttää toisten väheksymistä ja mitätöintiä oman asemansa ja erinomaisuutensa korostamisessa. Mitätöinti ja alaisten osaamisen väheksyminen ovat narsistiselle johtajalle keinoja manipuloida alaisiaan ja saada heidät toimimaan haluamallaan tavalla.

5.2.5 Kontrolli

Tarkkailu. Tarkkailemalla johtaja pyrkii kontrolloimaan organisaation tapahtumia sekä henkilökuntaa. *Vuonna 2003 työnantaja asensi valvontakameroita ns. piilokameratyylisiin ilmoittamatta mitään työntekijöille. Valvontakameroiden aineistojen perusteella ”kuulusteltiin” useita työntekijöitä.* (T17) Perusteeton tarkkailu ja vahtiminen synnyttää pelon ilmapiiriä, jossa työntekijöiden kuvauksen mukaan työnteko tuntui ahdistavalta. Pelko virheiden tekemiseen kasvoi, sillä tarkkailun kautta työntekijöitä syyllistettiin ja toimintatapoja kyseenalaistettiin. Tarkkailu ja epäluulo työntekijöitä kohtaan herätti ihmetystä ja pelkoa työyhteisössä.

Tarkkailu koettiin erityisen nöyryyttävänä silloin, kun siihen ei ollut minkäänlaisia perusteita. Jatkuva tarkkailu aiheutti työntekijöissä huonoa omatuntoa sekä epätietoisuutta omasta asemasta ja roolista. Työntekijä, joka joutui aiheettoman tarkkailu kohteeksi, menetti uskon omaan itseen ja omaan tekemiseen. Tarkkailu koettiin myös vahvasti yksityisyyden loukkauksena. *Johtaja oli aina läsnä – katsoit oikeaan tai vasempaan niin hän oli aina paikalla. Tarkkailu oli täysipäiväistä.* (T8)

Tiedon panttaus. Oleellisen työtä varten tarvittavan tiedon salaaminen tai sen valikoiva jakaminen nousi tarinoissa usein esiin. Kun tiedonkulku koettiin heikoksi tai riittämättömäksi, muodostui työn tekeminen hankalaksi. Tiedon panttaus ymmärrettiin kontrollointikeinona, jolloin päätösvalta tärkeissä asioissa jäi yksin johtajalle. *Alusta lähtien hän teki selväksi, ettei hän jaa tietoa, hän ei keskustele, eikä mittaa asioita kanssamme, hän tekee päätökset yksin.* (T4)

Tiedon panttausta käytettiin myös välineenä syrjimiseen ja suosikkijärjestelmien ylläpitoon. Jakamalla tietoa vain harvoille ja valituille, johtaja vaikutti epäsuorasti siihen, ketkä pääsivät etenemään urallaan tai pystyivät toimimaan menestyksekkäästi tehtävässään. Ajankohtaisen tiedon puuttuessa työntekijä koki, ettei hänellä ollut mahdollisuuksia vaikuttaa omassa työssä etenemiseen. *Tieto kulki nihkeästi koko organisaatiossa ja oikeastaan saavutti vain ne, jotka haluttiin erilaisiin uusiin tehtäviin tai joita haluttiin omassa tehtävässään ylentää. Kyse oli eräänlaisesta ”suosikkijärjestelmästä”.* (T14)

Ylikontrollointi. Kontrolloivaan johtamistapaan liittyy lähtemättömästi ylikontrollointi. Ylikontrollointia kuvailtiin tarinoissa eri tavoin. Johtajalla saattoi olla kova tarve muuttaa toimivia työtapoja, usein vain kontrolloidakseen alaistensa tekemisiä. Varsinkin asiantuntijatyössä, jossa työntekijät ovat oman alansa kokeneita ammattilaisia, koettiin liika kontrollointi johtajan puolelta erityisen haitalliseksi työnteon hankaloittamiseksi ja samalla organisaation resurssien tuhlaamiseksi. *Muistan kerrankin, kun A muutti päätösesitykseeni käsittelymaksua koskevan kohdan 1.500 mk muotoon 1.500 MK. Minä jäin töihin kopioimaan, lajittelemaan ja nitomaan kymmensivuisen päätösesityksen yhdeksälletoista johtokunnan jäsenelle ja vahtimestari, joka toimitti ne autolla heidän koteihinsa, odotteli autossaan.* (T13) Ylikontrolloiva johtaja saattoi siis takertua epäoleellisiin pikkuseikkoihin. Projektit ja päätökset viivästyivät ja hidastuivat, kun kaikki pienetkin päätökset tuli hyväksyttäväksi esimiehellä. Avoimuuden ja innovaatiokyvyn koettiin kärsivän, ja keskittymisvaikeudet työntekijöiden parissa lisääntyivät.

Jatkuvat organisaatiomuutokset. Usein toistuvat organisaatiomuutokset kuvattiin ilmapiiriä ahdistavana tekijänä, sekä niitä käytettiin työntekijöiden rankaisemiseen ja palkitsemiseen. Jatkuvilla organisaatiomuutoksissa oikeutettiin usein toistuvat yhteistoimintaneuvottelut, joissa irtisanottiin ei-toivottuja tai hankaliksi profiloituneita työntekijöitä. Jatkuva irtisanomisten uhka myös synnytti epätervettä kilpailuhenkeä. Muutoin yhteistyökykyiset ja yhteen hiileen puhaltavat työntekijät alkoivat varmistella omaa paikkaansa yhteistoimintaneuvotteluiden lähestyessä. *Kun pelätty marraskuu lähestyi, alkoi taistelu ”omien paikkojen puolesta” ja jokainen alkoi ajatella taas enemmän vain itseään.* (T24) Jatkuvilla organisaatiomuutoksilla pyrittiin pitämään työntekijöitä varuillaan oman työpaikkansa tai asemansa osalta. *Jatkuvat organisaatiomuutokset pitivät ”mielen virkeänä” ja aina johtoryhmän kokouksia edelsi pieni jännitys mitähän nyt oli luvassa.* (T12)

Organisaatiomuutoksia käytettiin myös määräaikaisten työsuhteiden perusteena, ja määräaikaisten työsuhteiden käyttö työntekijöiden kontrollointikeinona oli tavallista. Työntekijät pidettiin ikään kuin varpaillaan pitkittämällä määräaikaisten työsuhteiden jatkamispäätöksiä. Monet kertoivat ymmärtäneensä sen olevan laitonta, mutta jaksaminen ja omat voimavarat eivät riittäneet asian riitauttamiseen. Usein pelkona oli myös johtajan silmätikuksi joutuminen. *Koskaan elämässäni en ole tuntenut missään työpaikassa samanlaista pahanolon tunnetta, jota lietsoi organisaation johdon pelottelu määräaikaisen tehtäväni jatkolla.* (T7) Työsuhteen jatkolla lähes kiristettiin joissain tapauksissa, ja työnantajan valta-asemaa käytettiin keinona nöyryyttää työntekijää. *Minusta oli nöyryyttävää jatkaa aina kuukausi kerrallaan työsopimusta ja jos kysyin jatkosta vaikka kuun toiseksi viimeinen päivä niin johtaja ei tiennyt jatkuuko. Sitten viimeisenä kuukauden päivänä toi iltapäivällä työsopimuksen taas kuukaudeksi eteenpäin.* (T8)

Liiallisen kontrolloinnin taustalla on usein johtajan itsensä epävarmuutta, alaisiin kohdistuvaa epäluottamusta sekä pikkutarkkuutta. Kontrolloivan johtamistavan motivaattorina toimii kuitenkin valta. Tarkkailu ja tiedon panttaus ovat vallankäytön keinoja kontrolloivalle johtajalle, joilla työntekijät pidetään varuillaan. Jatkuva tarkkailu joko kameroiden avustuksella tai jatkuvalla johtajan painostavalla läsnäololla ilmentää epäluottamusta työntekijöihin. Työsuhteen jatkolla pelaaminen työntekijöiden kustannuksella kertoo välinpitämättömyydestä ja väheksyvistä suhtautumisesta työntekijän toimeentuloa ja hyvinvointia kohtaan. Lisäksi organisaation toiminnan jatkuvuus on koko ajan vaarassa, koska työntekijän on vaikea panostaa työn tekemiseen ja kehittämiseen pitkällä aikavälillä, jos varmuutta oman työn jatkumisesta ei anneta.

5.3 Tulosten yhteenveto

5.3.1 Tuhoavat johtamistavat

Analyysin tuloksena tunnistin viisi johtamistapaa, jotka kaikki ovat tutkimuksen rajauksen mukaan luonteeltaan tuhoavia. Viisi tunnistettua johtamistapaa ovat *aggressio, epävarmuus, tyrannius, narsismi, ja kontrolli*. Näitä viittä johtamistapaa luonnehtii niiden alla kuvatut johtamiskäytännöt. Taulukko 5 tiivistää johtamistavat sekä niihin liitetyt keskeiset käytännöt.

Taulukko 5 Johtamistapoihin liitetyt käytännöt

Johtamistapa	Keskeiset käytännöt
<i>Aggressio</i>	Pelottelu Uhkailu Haukkuminen Väkivaltainen käytös
<i>Epävarmuus</i>	Suosiminen Epäluottamus Ammattitaidon kyseenalaistaminen Huono vuorovaikutus Poissaolevuus
<i>Tyrannius</i>	Syrjiminen Nöyryyttäminen Välinpitämätön suhtautuminen Kohtuuttomat vaatimukset
<i>Narsismi</i>	Mitätöinti Ammattitaidon väheksyminen Mielivaltainen päätöksenteko Ylivertaisuuden korostaminen Arvaamattomuus
<i>Kontrolli</i>	Ylikontrollointi Tiedon panttaus Tarkkailu Jatkuvat organisaatiomuutokset

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut selvittää, millainen ihminen tai persoona on tyypillisesti tuhoava johtaja, vaan tarkastella käyttäytymismalleja ja toimintatapoja, joita työntekijät tarinoissa kuvaavat. Näkökulma on tällöin työntekijöiden kertomusten ja kokemusten mukainen. Tutkimuksen kohteena ei siis ollut johtaja henkilönä, vaan tavat ja käytännöt, joita johtamisessa käytetään. Koska työn fokuksessa on johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus ja kanssakäyminen, ymmärretään johtajuus ennen kaikkea teoiksi ja käytännöiksi, jotka tapahtuvat tämän kanssakäymisen raameissa, ja johtajuuden ymmärretään ilmenevän tämän vuorovaikutuksellisen kehyksen sisällä. Tutkimuksen tulokset eivät näin ollen pysty antamaan suoraa kuvausta siitä, millainen ihmistyyppi tuhoavan johtajuuden esiintymisen taustalla on. Johtajuuden ja myös huonon johtajuuden tutkimuksessa on kuitenkin korostettu johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia osatekijänä johtajuuden toteutumiselle (Hogan & Kaiser, 2005; Padilla ym. 2007.) Johtajuus kulminoituu usein johtajan persoonaan, jolloin joitain oletuksia voidaan tehdä siitä, millaisella persoonalla on taipumus omaksua jokin tietty johtamistapa tai käyttäytymismalli.

Aggressio johtamistapana on kauttaaltaan negatiivissävytteinen tapa johtaa. Aggressiivisesti käyttäytyvän johtajan tekoja on vaikea perustella, ja kyseinen johtamistapa koettiin kaikista johtamistavoista epämiellyttävimmäksi. Aggressiivisesti johtava johtaja huutaa, uhkailee ja haukkuu, vaikka kyseinen käytös on yleisten sosiaalista kanssakäymistä koskevien normien vastaista. Aggression äärimmäinen ilmentymä on väkivallalla uhkaaminen tai väkivaltainen käytös työpaikalla. On vaikea arvioida, mistä aggressio johtamistapana lopulta syntyy. Osatekijänä voi vaikuttaa johtajan äkkipikainen ja aggressiivinen persoona, mutta myös vallan tavoittelu pelottelun keinoin voi olla yksi taustatekijä aggressiivisen johtamistavan ilmenemisessä.

Luonteeltaan epävarma tai ammatillisesti osaamaton henkilö voi omaksua epävarmuuden johtamistavakseen erityisesti silloin, kun johtaja tuntee olonsa uhatuksi omassa asemassaan. Usein myös johtajan huono itsetunto voi vaikuttaa siten, että johtajalla on tarve kyseenalaistaa muiden osaaminen. Kuvailevaa epävarmuudelle johtamistapana ovat johtajan rakentamat suosikkijärjestelmät sekä niiden käyttö oman aseman vahvistamisessa. Epävarmuus voi ilmetä myös johtajan poissaolevuutena ja välinpitämättömänä suhtautumisena, josta tutkimuksessa on käytetty termiä *laissez-faire* -johtajuus. Epävarmuus näkyy epäluottamuksena ja huonona vuorovaikutuksena organisaatiossa. Epävarmuuteen perustuvan johtamistavan esiintymisen taustalla vaikuttavat johtajan persoona ja henkilökohtaiset elämäkokemukset. Epävarman johtamistavan haitallisuus korostuu asiantuntijaorganisaatioissa, joissa johtajan epävarmuus usein haittaa asiantuntijoiden itsenäistä tehokasta työskentelyä.

Tyrannius johtamistapana sisältää kohtuutonta ja epäreilua vallankäyttöä, jossa työntekijöitä alistetaan, nöyryytetään ja syrjitään ilman oikeita perusteita. Sana tyranni mielletään vahvasti kuvaamaan entisaikojen hirmuhallitsijoita, jotka johtivat kansakuntaa pelolla ja kauhulla. Tyrannius johtamistapana perustuu samanlaiseen ajatusmalliin, jossa itsevaltiainen johtaja johtaa alaisiaan pelon ja uhkailun keinoin. Valta on keskeisessä roolissa, ja vallankäyttö on kohtuutonta ja epäjohtamismukaista. Luonteenomaista tyranniudelle on myös hiljainen vallankäyttö, jossa ignoroinnilla ja väheksymisellä aiheutetaan alaiselle epävarmuutta omasta asemasta. Tyrannius kuvastaa johtajan välinpitämättömyyden suhtautumista alaisen hyvinvointia kohtaan ja sitä voidaan luonnehtia epäinhimilliseksi tavaksi suhtautua johtamiseen.

Narsismi johtamistapana kulminoituu vahvasti johtajan persoonaan. Narsististen piirteiden esiintyminen johtajien keskuudessa on saanut myös tutkimustietoa tuekseen, ja keskustelua on

käyty siitä, ovatko narsismin piirteet johtajassa hyviä vai huonoja. Narsistinen persoona usein kokee itse olevansa hyvä johtaja, eikä näin ollen tunnista tai myönnä toimivansa haitallisesti. Narsismille johtamistapana kuvaavaa ovat toiminnan ja johtamisen arvaamattomuus ja huono ennustettavuus, ja usein henkilöstön parissa koetaan, että organisaatiolta puuttuu selkeä visio. Narsistisen johtamistavan omaksunut johtaja johtaa epäjohdonmukaisesti ja mielivaltaisesti, eikä useinkaan koe tai ymmärrä, että hänen päätöksensä tai tekonsa olisivat haitallisia. Kohutuuttomien vaatimusten asettaminen on tyypillistä, ja kun niitä ei saavuteta, on johtajan palautte alaiseen kohdistuvaa mitätöintiä ja ammattitaidon väheksymistä. Narsistisessa johtamistavassa johtajan toimintaa ohjaa vallan tavoittelu. Vallankahvaan päästäkseen johtaja käyttää kyseenalaisia ja moraalittomia keinoja.

Kontrolli johtamistapana kuvastaa tilannetta, jossa johtavassa asemassa on henkilö, jolla on suuri tarve kontrolloida ympäristöään. Kontrollointikeinoina käytetään tarkkailua, tiedon panttausta ja kaikkien toimintojen ylikontrollointia. Kontrolloivassa johtamistavassa korostuu myös organisaatiomuutosten ja määräaikaisten työsuhteiden käyttö kontrollointikeinona. Oleellista työhön liittyvää tietoa käytetään vallan välineenä, ja tiedon jakaminen need-to-know – pohjalta synnyttää suosikkijärjestelmiä, epätasapuolisuutta ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Kontrolloivasti johtava johtaja on usein epävarma ja epäluuloinen persoona. Myös narsistiset piirteet johtajan persoonassa saattavat aiheuttaa johtajan liiallista kontrollointia. Kontrollointi koettiin pääosin innovaatioiden ja kehityksen estäjänä.

5.3.2 Tutkimuksen tulosten synteesi

Aineiston tiivistäminen juonityyppeihin mahdollistaa vertailun johtamistapojen esiintymiseen. Tarkastelemalla, millaisia johtamistapoja tyyppitarinoissa keskeisesti kuvataan, saadaan tietoa siitä, mitkä johtamistavoista ilmenevät missäkin tyyppitarinassa, ja kuinka ne jakautuvat tämän tutkimuksen kontekstissa. Tämä taas auttaa tulkinnan tekemistä siitä, miten yleisiä johtamistavat ovat sekä millaisia käytäntöjä niihin useimmiten liittyy. Tämän yhteenvedon perusteella eniten esiintyvä tuhoava johtamistapa on kontrolloiva johtamistapa ja sitä esiintyi kaikissa viidessä tyyppitarinassa. Toiseksi eniten esiintyvä johtamistapa on tyrannimainen johtamistapa ja sitä esiintyi neljässä viidestä tyyppitarinasta. Aggressiivista, epävarmaa ja narsistista johtamistapaa puolestaan ilmenee kolmessa tyyppitarinassa, jolloin nämä kolme vii-

meisintä johtamistapaa esiintyvät hieman harvemmin kuin kaksi ensin mainittua. Yhteenvedon tulokset on esitetty seuraavassa taulukossa 6.

Taulukko 6 Tutkimuksen tulosten synteesi

	Aggressio	Epävarmuus	Narsismi	Tyrannius	Kontrolli
Oman onnensa seppä			<ul style="list-style-type: none"> • Ammattitaidon väheksyminen • Arvaamattomuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kohtuuttomat vaatimukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Ylikontrollointi
Tyhjästä pahanhjäistä	<ul style="list-style-type: none"> • Haukkuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Epäluottamus 		<ul style="list-style-type: none"> • Nöyryyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarkkailu • Jatkuvat organisaatiomuutokset
Ojasta allikkoon	<ul style="list-style-type: none"> • Haukkuminen • Uhkailu • Väkivaltainen käytös 	<ul style="list-style-type: none"> • Suosiminen 		<ul style="list-style-type: none"> • Syrjiminen • Välinpitämättömyyden suhtautuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ylikontrollointi
Paha saa aina palkkansa		<ul style="list-style-type: none"> • Huono vuorovaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Ylivertaisuuden korostaminen • Ammattitaidon väheksyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nöyryyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ylikontrollointi
Lopussa kiitos seisoo	<ul style="list-style-type: none"> • Haukkuminen 		<ul style="list-style-type: none"> • Mitätöinti • Ylivertaisuuden korostaminen 		<ul style="list-style-type: none"> • Ylikontrollointi

Kontrolloivan johtamistavan esiintyminen kaikissa viidessä tyypitarinassa tarkoittaa sitä, että tarinoiden kertojat kokevat johtajan tavan johtaa liian kontrolloivaksi ja asioihin puuttuvaksi. Kontrollointi ilmeni eri tavoin eri tyypitarinoissa, ylikontrolloinnin ollessa kuitenkin eniten esiintyvä käytäntö. Johtajan aseman tuomaan valtaan kuuluu oikeus johtaa toimintaa, mutta tarinoissa kontrolloinnin keinot koettiin negatiivisiksi. Tyrannimaiseen johtamistapaan yhdistettävät käytännöt ilmenivät neljässä tyypitarinassa. Tyrannimaista johtamistapaa kuvattiin erityisesti nöyryyttämisen, syrjimisen ja välinpitämättömyyden suhtautumisen kautta. Narsismiin johtamistapana liittyviä käytäntöjä esiintyi kolmessa tyypitarinassa. Työntekijöiden mitätöinti ja johtajan arvaamaton toiminta korostuivat, ja johtajan tapa väheksyä työntekijöiden ammattitaitoa nousi esiin. Tarinoiden kertojat myös kuvasivat esimieheissä havaittuja narsistisia piirteitä, joista erityisesti kuvattiin johtajan tapaa korostaa omaa ylivertaisuuttaan. Aggressiivista johtamistapaa esiintyi samoin kolmessa tyypitarinassa ja se ilmeni haukkumisena ja

uhkailuna sekä väkivaltaisena käytöksenä. Aggressiiviselle johtamistavalle ei löytynyt ymmärrystä työntekijöiden keskuudesta, sillä sen koettiin olevan äärimmäinen huonon johtajuuden ilmentymä. Epävarman johtamistavan kuvauksia löytyi myös kolmesta tyyppitarinasta. Epävarmaan johtamistapaan liitetyt käytännöt kuvastuivat suosimisena, epäluottamuksena, ja huonona vuorovaikutuksena.

Edellä kuvattuja johtamistapoja ja niiden sijoittumista tyyppitarinoihin ei tule tulkita siten, että vain tietyt johtamistavat ilmenevät tiettyjen tyyppitarinoiden yhteydessä. Johtamistapoja luonnehtii ajatus, että huonosti käyttäytyvä johtaja käyttää johtamisessaan monipuolisesti useita eri tuhoaviksi johtamiskäytännöiksi tunnistettuja käyttäytymismalleja. Nimetyt johtamistavat ovat ikään kuin kokoelmia huonojen johtamiskäytäntöjen ilmenemismuodoista. Toiset käytännöt näkyvät yhdessä johtamistavassa selkeämmin, kun taas toisessa johtamistavassa jotkin toiset käytännöt nousevat vahvemmin esiin. Tämän seurauksena esimerkiksi narsistiseen johtamistapaan liitettyjä käytäntöjä esiintyy myös tyrannimaisessa johtamistavassa, samoin kuin kontrolloivaan johtamistapaan liitettyjä käytäntöjä epävarmassa johtamistavassa, ja niin edelleen. Tyyppitarinoihin on liitetty useampi johtamistapa juuri siksi, että useimmiten johtaja käyttää useampaa johtamistapaa samanaikaisesti, eikä johtamistapoja näin ollen voi erottaa toisistaan täysin irrallisiksi. Johtamistapoja on tärkeää tulkita myös kontekstissaan, sillä johtajuuden subjektiivinen luonne aiheuttaa sen, että toisen alaisen kokemana aggressiivinen käytös ei välttämättä toisen alaisen mielestä olekaan niin aggressiivista (Tepper, 2000).

Osa johtamistavoissa ilmenevistä käytännöistä on sellaisia, joita voidaan näkökulmasta riippuen kutsua tuhoaviksi tai ei-tuhoaviksi. Ei-tuhoaviksi johtamistavoiksi käsitetään välinpitämättömän johtaminen, johtamisen välttäminen tai poissaoleva johtajuus (vrt. Pynnönen, 2015, 30). Tutkimuksen näkökulman ja rajauksen vuoksi myös nämä ei-tuhoavat tavat johtaa luetaan tässä tutkimuksessa tuhoaviksi silloin, kun työntekijän kuvakseen mukaan ei-tuhoavaksi luokiteltava käytäntö on haitallinen. Koska tarkastelun keskiössä ovat ainoastaan huonot johtamiskäytännöt, tarkastelun ulkopuolelle on jätetty kaikki positiivisen johtajuuden kuvaukset. Näitäkin aineistossa esiintyi, mutta negatiiviset ja huonot johtamiskäytännöt koetaan kuitenkin niin haitallisiksi, että päällimmäiseksi mielikuvaksi muodostuvat huonon johtajuuden kokemukset, ja johtajuuden positiiviset puolet jäävät toisarvoisiksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tieteellinen kontribuutio

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu tuhoavaa johtajuutta ja sen ilmenemistä sekä tuotu lisää näkökulmia siihen, mitä tuhoava johtajuus lopulta on. Tuhoavan johtajuuden käsitteen hahmottaminen vaatii ilmiön kokonaisvaltaista ymmärtämistä sekä ymmärrystä siitä, mitkä eri tekijät vaikuttavat tuhoavan johtajuuden ilmenemiseen. Keskeinen havainto tutkimuksen tuloksista on, että tuhoava johtajuus voi ilmetä työelämässä monella eri tavalla. Tarinoissa kuvattuja tuhoaviksi luokiteltavia johtamiskäytäntöjä löytyi todella paljon, ja tämä havainto kiteyttää hyvin aiemmissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja siitä, kuinka tuhoavaan johtajuuteen liittyvä käyttäytyminen ja toimintatavat ottavat erilaisia ja vaihtelevia muotoja (Aasland ym. 2010; Einarsen ym. 2007; Tepper, 2000). Aasland ym. (2010, 439) ovat todenneet, ettei tuhoavaa johtajuutta ole mahdollista määritellä ainoastaan yhdenlaiseksi käyttäytymiseksi vaan ennemminkin se on lajitelma erilaisia käyttäytymismalleja. Tuhoavasti käyttäytyvä johtaja toteuttaa useaa eri johtamistapaa samanaikaisesti, ja tässä tutkimuksessa tunnistetut johtamistavat ja niihin liitetyt johtamiskäytännöt kuvastavat laajaa johtajien huonon käyttäytymisen kirjoa. Tämän keskeisen havainnon lisäksi olen muodostanut tulosten perusteella neljä propositiota, jotka havainnollistavat, miten tutkimuksen tulokset sijoittuvat aiempaan alan tutkimukseen nähden.

Propositio 1: Tuhoava johtajuus ilmenee alaisen subjektiivisen kokemuksen kautta

Johtajuus on alaisen näkökulmasta ennen kaikkea kokemus. Tällöin johtajuuden tulkintaan vaikuttavat alaisen henkilökohtaiset ominaisuudet sekä subjektiivinen kokemus tilanteesta, jossa johtamista tapahtuu. Yksi henkilö voi kokea johtajan käytöksen uhkaavaksi, samalla kun toinen henkilö kokee saman käytöksen vähemmän uhkaavaksi. Tilanne, joka näyttäytyy samanlaisena ulospäin, voi eri ihmisten ollessa kyseessä olla erilainen, sillä ihmiset ovat erilaisia ja toiset kokevat tiukat määräykset, ohjeistukset tai palautteen eri tavoin kuin toiset. Tämä kertoo siitä, että tuhoavan johtajuuden ilmenemistä on lähes mahdotonta ennustaa etukäteen, koska sen ilmenemiseen vaikuttaa aina kyseessä olevien henkilöiden ominaisuudet ja luonteenpiirteet.

Tuhoavan johtajuuden määrittelyssä on aiemminkin korostettu alaisen subjektiivista kokemusta (Tepper, 2000), jolloin johtajan käytös ei ole loukkaavaa, ellei alainen koe sitä loukkaavaksi. Tuhoava johtajuus määriteltiin teoriaosuudessa alaisen kokemana toistuvana johtajan käytöksenä, jolla aiheutetaan haittaa. Teoreettisen viitekehyksen sekä tulosten perusteella voidaan näin ollen argumentoida, että johtajuus ei voi olla tuhoavaa, jollei alainen itse koe sitä tuhoavaksi. Alaisen subjektiivinen kokemus johtamisesta on siis yksittäinen tärkein tuhoavan johtajuuden ilmenemiseen vaikuttava tekijä.

Propositio 2: Tilannetekijöillä on merkittävä vaikutus tuhoavan johtajuuden ilmenemisessä

Padilla ym. (2007) esittävät myrkyllisen kolmion avulla tuhoavan johtajuuden syntymiseen vaikuttavia tilannetekijöitä, joita ovat johtaja itse, alaiset sekä ympäristötekijät. Heidän havaintojensa mukaan kaikkien kolmen osatekijän vaikutusta tarvitaan, jotta tuhoavaa johtajuutta syntyy. Tämän tutkimuksen havainnot puhuvat myös selkeää kieltään siitä, kuinka merkittävä vaikutus osatekijöiden yhteisvaikutuksella on. Esimerkiksi epävarmuus johtamistapana vaatii syntyäkseen epävarman johtajan sekä lisäksi tukijoukon, johon alaiset liittyvät joko jakaen johtajan mielipiteet tai varmistaakseen omaa asemaansa organisaatiossa. Epävarman johtajan käyttämien suosikkijärjestelmien havaittiin tässä työssä syventävän entisestään alaisen jakaantumista liittolaisiin ja mukautujiin (vrt. Padilla ym. 2007).

Myös Ashforth (1994) on nostanut esiin tilannetekijöiden vaikutuksen johtajan omaksumaan johtamistapaan. Hän esittää, että organisaatiossa vakiintuneet normit ja arvot vaikuttavat erityisesti tyrannimaisen johtamistavan ilmenemiseen. Ashforth huomauttaa lisäksi, että liiallinen vallan tavoittelu saattaa korruptoida johtajan. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan useamman johtamistavan keskiössä on valta tai sen tavoittelu, ja valtaa käytetään usein mielivaltaisesti. Valta saattaa olla johtajalle päämäärä, johon pääsemiseksi käytetään moraalittomia keinoja, kuten pelottelua, epäreilua suosimista tai mielivaltaista päätöksentekoa. Kun valta muuttuu johtajan välineeksi, jonka avulla tavoitellaan vääriä asioita, muuttuu myös valta tuhoavaksi johtamistavaksi.

Propositio 3: Johtajan persoona sekä henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat tuhoavan johtajuuden ilmenemiseen

Tutkimuksen tuloksissa korostui johtajan persoonan vaikutus johtamistapaan, ja varsinkin narsismi johtamistapana kulminoitui vahvasti johtajan persoonaan. Vaikka tarkoituksena ei ollutkaan muodostaa tuhoavasti käyttäytyvän johtajan malliesimerkkiä, voidaan tulosten perusteella todeta, että monissa tapauksissa tuhoavan johtajuuden ilmenemisen taustalla vaikuttivat johtajan persoona sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Saman ovat todenneet myös Padilla ym. (2007), jotka esittivät johtajan henkilökohtaisine ominaisuuksineen, vahvuuksineen ja virheineen olevan yksi tuhoavaan johtajuuteen vaikuttavista osatekijöistä. Myös Koivisto (2014, 79) on työpaikkakiusaamista käsitelleessä pro gradu- työssään todennut, että kiusaamiskäyttäytyminen työpaikalla kumpuaa usein esimiehen persoonaan liittyvistä tekijöistä.

Narsismin lisäksi myös epävarmuus ja aggressio johtamistapoina kiinnittyvät lähtemättömästi johtajan persoonaan. Epävarmuuden taustalla on usein vahvasti hyväksyntää hakeva persoona, joka kaipaa vahvistusta omille toimilleen. Epävarmuus johtamisessa kumpuaa siis johtajan omasta henkilökohtaisesta epävarmuudesta. Johtamistavoista aggressio on luonteeltaan sellainen, että sen ilmeneminen pelottelun, uhkailun ja väkivallan kautta ilmentää äärimmäisen huonoa johtajuutta. Näitä keinoja käyttävä johtaja on usein luonteeltaan ailahteleva ja äkkipikainen sekä suhtautuu alaisiinsa hyökkäävästi. Aggressiivista johtamiskäyttäytymistä on käsitelty erityisesti termien työpaikkaväkivalta (Baron & Neumann, 1996) ja myrkyllinen johtajuus (Lipman-Blumen, 2005) yhteydessä, ja tässä tutkimuksessa kuvattu aggressio johtamistapana mukailee pitkälti näitä aiempia havaintoja. Aggressio onkin huonon johtamisen ääripää, jolle on vaikea löytää mitään oikeutusta tai perustetta. Aggression ilmenemisen perimmäistä syytä on vaikea arvioida, mutta kuten aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, taustalla saattaa piillä johtajan persoonaan liittyviä häiriöitä, kuten esimerkiksi psykopatiaa (Boddy, 2015).

Propositio 4: Liiallisen kontrollin käyttö johtamisessa ilmentää tuhoavaa johtajuutta

Vahvimmin tutkimuksen tuloksissa nousi esiin kontrollin käyttö johtamisessa. Liiallinen kontrolli koettiin huonona tapana johtaa, ja negatiiviseksi koettua kontrollia esiintyi kaikissa tutkimuksen tyyppitarinoissa. Erityisesti ylikontrollointi koettiin huonon johtamisen ilmentymäksi. Tämä on erityisen mielenkiintoinen havainto siksi, että kontrollin on katsottu olevan

olennainen osa nykyaikaista, hyvää ja tehokasta johtamista, sillä kontrollin avulla seurataan tavoitteiden toteutumista, valvotaan laatua ja tuloksia sekä seurataan organisaation normien noudattamista. Johtajalla on vastuu ohjata ja valvoa toimintaa, ja kontrolli on lähtemättömästi johtajan työnjohto-oikeuteen kuuluva osa työpaikalla. Miksi kontrolli sitten koetaan huonoksi tavaksi johtaa? Yksi mahdollinen selitys voi olla työelämän muutos ja organisaatioiden toimintaympäristön muuttuminen. Työelämä muuttuu yhä nopeatempoisemmaksi, ja organisaatioiden menestys perustuu enemmän innovaatioihin ja kehitykseen, kuin tarkkaan ja kontrolloituun suorittamiseen. Innovaatiot ja kehitys vaativat myös työntekijöiltä luovuutta, ja liiallisen kontrollin koettiin tukahduttavan luovuutta ja kehitystä. Luovuus ja työn kehittäminen linkittyvät myös työntekijän kokemaan työn mielekkyyteen ja työssä viihtymiseen. Työntekijän mahdollisuudet hallita omaa työtään ja vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen koettiin vähäisiksi silloin, kun johtajan käyttämä kontrolli meni liiallisuuksiin. Kun työntekijä kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä, on hän usein valmis ottamaan enemmän vastuuta oman työnsä menestyksekkäästä suorittamisesta, ja tarkoilla ohjeistuksilla ja määräyksillä saavutetaan usein tehokkuutta vain tiettyyn pisteeseen saakka. Liiallisella kontrolloinnilla on vaikutusta myös työyhteisössä vallitsevaan luottamukseen. Mitä enemmän ohjataan, sitä vähemmän luotetaan, jolloin työntekijän on myös helppo vetäytyä käskyjen ja ohjeistusten taakse. Kontrolloivan johtamistavan ilmenemistä kaikissa tyyppitarinoissa voi kuitenkin arvioida kriittisesti sitä taustaa vasten, että foorumi, johon tarinat on alun perin kerätty, oli suunnattu huonoa johtajuutta kokeneille. Tällöin tarinoita kirjoittaneet työntekijät ovat olleet valmiiksi alistetussa asemassa, eli ovat jo lähtökohtaisesti tyytymättömiä kokemaansa johtajuuteen ja saattavat näin kokea myös oikeutetun vallankäytön liialliseksi kontrolloinniksi. Myös Ashforth (1994) on todennut, että raja oikeutetun ja liioitellun kontrollin välillä on hiuksenhieno.

6.2 Käytännön merkitys

Hyvä johtaja kuuntelee ja kohtelee kaikkia alaisiaan tasa-arvoisesti. Hän kysyy mielipidettä ja ottaa sen huomioon päätöksiä tehdessään. Hyvä johtaja on luotettava, ei syyllistä virheistä tai aliarvioi ja väheksy alaistaan taustan tai henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella. Hyvä johtaja ei myöskään pelottele tai maalaile uhkakuvia tulevaisuudesta, vaan puhuu avoimesti haasteista ja mahdollisuuksista. Hyvän työelämän perustan muodostaa inhimillinen, oikeudenmukainen ja arvostava johtajuus. Tässä tutkimuksessa tunnistetut huonot johtamistavat ovat vastakohtia edellä listatuille johtajan hyville toimintatavoille. Organisaatioiden tulee

pyrkii panostamaan entistä enemmän työyhteisön toimivuuteen ja johtamisen laatuun. On myös ymmärretty, että huono johtaminen ei ole vain organisaatioiden ongelma, vaan sillä on vaikutusta myös yhteiskunnallisesti. Tutkimus vahvisti aiempaa käsitystä siitä, että huono johtajuus ilmenee monin eri tavoin, ja tunnistamalla näitä tapoja, on huonon johtajuuden ilmenemiseen helpompi puuttua. Tämän tutkimuksen perusteella myös vaikuttaa siltä, että huonoa johtamista kokeneilla työntekijöillä on tarve kertoa kokemuksistaan eteenpäin, ja on tärkeää varmistaa, että jatkossakin on olemassa foorumeita, joissa kokemuksistaan voi kertoa ilman pelkoa seuraamuksista. Yksi mahdollinen foorumi on erilaisten ilmiantojärjestelmien käytön lisääminen ja kehittäminen. Yhdysvaltalaisen whistleblowing – ilmiantojärjestelmän alkuperäinen ja lain määrittämä tarkoitus on ollut tuoda julki taloudellisia väärinkäytöksiä, mutta yhtä lailla ilmiantojärjestelmää voidaan hyödyntää huonojen johtamiskäytäntöjen julki tuomisessa. Tärkeää on, että myös työntekijöillä on käytössään kanava viestiä ylöspäin organisaatiossa myös niistä asioista, joista useimmiten vaietaan.

Tarinoissa tuotiin esiin, kuinka merkittävä asema johtamisen inhimillisyydellä, työhyvinvointiin panostamisella ja työssä viihtymisellä oikeasti on työyhteisön toimivuuden ja työssä suoriutumisen kannalta. Ammatillinen menestys ja työssä pärjääminen eivät yksin ratkaise sitä, onko jokin työpaikka hyvä tai tavoittelun arvoinen. Koetut tapahtumat muokkasivat pysyvästi henkilöiden käsitystä työelämästä, ja organisaatioissa vallitsevaa arvomaailmaa kyseenalaistettiin. Aiemman urakeskeisen suhtautumisen sijaan inhimilliset ja pehmeät arvot nousivat työntekijöillä keskeisiksi. Voidaankin päätellä, että tapahtumat ovat aikaansaaneet merkittävän arvomuutoksen alaisen ajatusmaailmassa. Osassa tarinoista kertojat kuvasivat, kuinka huonon johtamisen kokemukset olivat vahvistaneet heitä ihmisinä, mutta pohtivat samalla, oliko vahvuudentunnon kohotus koetun kärsimyksen arvoista. Tämä kertoo siitä, miten suuria ja kokonaisvaltaisia vaikutuksia huonon johtamisen kokemuksilla voi henkilölle olla.

Huonoon johtamiseen tai huonosti toimiviin työyhteisöihin ei organisaatioilla nykyaikana enää ole varaa. Kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa, ja useassa tarinassa työntekijät kertoivat vaihtaneensa oma-aloitteisesti työpaikkaa koettuaan huonoa johtajuutta. Motivaattorina työpaikan vaihtoon oli milloin liian kontrolloiva johtaja, narsistisesti tai aggressiivisesti käyttäytyvä johtaja tai epävarma ja ailahteleva johtaja. Monessa tapauksessa tämä myös oli työntekijän näkökulmasta ainoa keino päästä eroon huonosta kohtelusta. Työvoiman liian nopea vaihtuvuus on nostettu aiemmissa tutkimuksissa esiin yhtenä merkittävänä huonon johtamisen seurauksena organisaatioille (Eriksson, 2010b; Tepper, 2007), ja myös tämä tutkimus vahvis-

taa tätä havaintoa. Tarinoissa kuvattiin, kuinka organisaation resursseja jouduttiin käyttämään jatkuvasti uuden henkilöstön rekrytointiin ja koulutukseen, jolloin organisaation ydintehtävät kärsivät. Tyrannimaista, aggressiivista tai narsistista johtamista kokeneiden pakokeino oli vaihtaa työpaikkaa, jolloin muuten hyvin toimiva organisaatio menettää sille tärkeää osaamista.

Pynnönen (2015, 67) toteaa huonoa johtamista käsittelevässä väitöskirjassaan, että huonon johtajuuden tutkimuksessa olisi tarpeen saada johdettavien eli alaisten ääni kuuluvammaksi. Tällä hän tarkoittaa sitä, että alaisen kokemukset ovat keskiössä huonon johtamisen tyyppien esiintymisessä, ja pelko seuraamuksista saattaa estää alaisia kertomasta huonoista kokemuksistaan. Tässä työssä on pyritty antamaan ääni juuri alaisille, ja tutkimuksen fokuksena on ollut kuvata huonoa johtajuutta alaisten näkökulmasta nähtynä. Tutkimuksen aineisto on myös anonyymisti kirjoitettu, joka lisää uskoa siihen, että Pynnösen esiin nostama pelko seurauksista ei ole ollut esteenä huonojen kokemusten kertomiselle.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Keskeinen kriteeri laadullista tutkimusta arvioitaessa on itse tutkimusprosessin luotettavuus (Eskola & Suoranta, 2008). Tutkimusprosessin luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida eri tavoin, ja laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on omat erityispiirteensä. Laadullisen tutkimuksen analyysissä tulkinnat rakentuvat tutkijan oman tiedon, ennakko-oletusten ja teoreettisen oppineisuuden varaan (Eskola & Suoranta, 2008, 151), jolloin tutkijan oman subjektiviteetin avoin myöntäminen on tärkeää. Varsinkin tulkinnallisessa tutkimuksessa, joka laadullisen tutkimus luonteeltaan on, on lähes mahdotonta erottaa tutkijaa erilliseksi siitä todellisuudesta, jossa tutkimus ja tulkinta ovat muodostuneet. Perinteisesti tutkimusta arvioidaan validiteetin sekä reliabiliteetin näkökulmista. Heikkisen (2015, 163) mukaan varsinkin kerronnalliseen tutkimukseen liitettynä perinteinen tapa arvioida tutkimusta on kuitenkin ongelmallinen, joten Heikkinen kollegoineen on kehittänyt kerronnallisen tutkimuksen arviointia varten viisi validointiperiaatetta. Tutkimuksen validoinnilla viitataan prosessiin, jossa ymmärrys tutkittavasta kohteesta rakentuu vähitellen. Taustalla on ajatus siitä, että inhimillinen tieto perustuu kielen välityksellä tapahtuvaan tulkintaan, ja koska tulkinta on sidoksissa aikaan, paikkaan sekä kieleen, voidaan jokainen tulkinta tehdä aina uudelleen eri olosuhteissa. (Heikkinen & Syrjälä, 2008, 149.) Kerronnallisen tutkimuksen validointiperiaatteet ovat *historiallinen jat-*

kuvuus, refleksiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus, ja arvioin tutkimusta näiden viiden periaatteen avulla.

Historiallisen jatkuvuuden periaatteella tarkoitetaan sitä, että kaikkien yksilöllisten kertomusten taustalla on kulttuurinen kertomusvaranto (Heikkinen & Syrjälä, 2008, 150), joka vaikuttaa kertomuksen syntymiseen. Työelämän kertomuksista puhuttaessa tämä tarkoittaa sitä, että kulttuurinen käsitys siitä, millaista työelämän kuuluisi olla, vaikuttaa kertomusten syntymiseen. Huonojen kokemusten kertomiseen vaikuttaa siis mielikuva siitä, millaista on hyvä työelämä, ja tämän tutkimuksen kontekstissa, millaista hyvä tai huono johtajuus on. Tässä korostuu jälleen subjektiivisuus, ja olenkin pyrkinyt suhtautumaan jokaiseen kertomukseen samalla tavalla muistaen kuitenkin johtamisen kokemuksen olevan hyvin subjektiivinen ja yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat kertojan aiemmat kokemukset. Refleksiivisyyden periaatteella viitataan siihen, miten hyvin tutkija osaa reflektoida omaa rooliaan tutkimuksessa (Heikkinen & Syrjälä, 2008, 152). Omalla kohdallani olen koko prosessin ajan pyrkinyt tiedostamaan, että sekä omakohtainen esimieskokemus että oma subjektiivinen käsitykseni siitä, mitä hyvä ja huono johtaminen ovat, ovat osaltaan vaikuttaneet tulkintojeni syntymiseen.

Dialektisuuden periaatteella tarkoitetaan sosiaalisen todellisuuden rakentumista dialektisena prosessina (Heikkinen & Syrjälä, 2008, 154), jossa kertomuksen äänet pyritään kuvaamaan mahdollisimman monipuolisesti. Sosiaalinen toiminta on monisyistä ja mahdollistaa useita eri tulkintoja. Dialektisuuden periaatteen mukaan erilaisille äänille on annettava tilaa, ja kertomusten mahdollisimman autenttinen kuvaus on tavoitteena. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt luomaan mahdollisimman aidon kuvauksen tarinoista, erityisesti käyttämällä tarinoiden kertojien itsensä käyttämiä ilmaisuja, lausahduksia ja sanoja. Tällä tavoin olen pyrkinyt mahdollisimman autenttiseen ja alkuperäisiin tarinoita kunnioittavaan raportointiin. Toimivuuden periaate liittyy tutkimuksen hyödyllisyyteen ja käytännön vaikutuksiin, erityisesti eettisestä näkökulmasta. Eettisesti toimiva tutkija miettii, miten tutkimus vaikuttaa tutkittaviin, tiedeyhteisöön ja laajemmin yhteiskuntaan sekä arvioi, onko tutkittavia mahdollista tunnistaa tai onko tutkimuksesta heille haittaa (Heikkinen & Syrjälä, 2008, 158). Tämän tutkimuksen aineiston tarinat ovat anonymisti kirjoitettuja, jolloin tutkittavien tunnistamattomuus on taattu. Alkuperäisiä tarinoita kerätessä osallistuminen on ollut vapaaehtoista ja omasta aloitteesta kiinni, jolloin myös voidaan olettaa, että jokaisella tarinoita kirjoittaneella on ollut vahva halu kertoa kokemuksistaan. Huonolla johtamisella on myös laajoja yhteiskunnallisia vaikutuksia, jolloin tutkimuksen vaikutus yhteiskunnalle on merkittävä, jos sen avulla on mahdollista vä-

hentää huonon johtamisen negatiivisia vaikutuksia. Viimeisellä eli havahduttavuuden periaatteella viitataan siihen, kuinka tutkimusraportin lukija kokee raportin kertoman tarinan todeksi omien vastaavien kokemustensa perusteella. Tutkimusraportin kirjoittajan on pyrittävä tekemään tutkimus eläväksi niin, että omien kokemusten uudelleen elämisen lisäksi lukijalle paljastuu ja aukeaa uusia näkökulmia. (Heikkinen & Syrjälä, 2008, 160.) Tässä raportissa olen tavoitellut havahduttavuutta kuvaamalla huonoja johtamiskäytäntöjä siten, että jokainen johtajuutta kokenut, oli se sitten hyvää tai huonoa, pystyisi eläytymään tarinoiden kuvauksiin. Eri-tyisesti toivon, että johtajan asemassa toimivien henkilöiden kyky tunnistaa ja arvioida kriittisesti omia toimintatapojaan kehittyy tämän tutkimusraportin lukemisen myötä.

6.4 Jatkotutkimus ja loppusanat

Vaikka johtajuutta on tutkittu paljon, on huonon johtajuuden tutkimus jäänyt yllättävän vähälle huomiolle. Pynnönen (2015) kuvaa huonoa johtajuutta ilmiöksi, joka on jäänyt varjoon, ja siitä joko vaietaan tai sitä kohdanneet vaiennetaan erilaisin käytössä olevin keinoin. Huonosta johtamisesta ei haluta puhua julkisesti. Tiedeyhteisön tehtävä on nostaa esiin myös haastavia ja vaikeita aiheita. Tämän vuoksi huonon johtajuuden tutkimusta on tärkeä viedä eteenpäin, sillä jo sen esiin nostaminen ja siitä puhuminen lisäävät tietoisuutta aiheesta ihmisten keskuudessa. Tuhoavan ja huonon johtajuuden tutkimus on keskittynyt pitkälti seurauksiin, mitä tuhoavasta johtajuudesta seuraa joko alaisille tai organisaatiolle. Tämän tutkimussuuntauksen korostuminen on luonnollista, sillä huonosta johtamisesta aiheutuvat seuraukset ovat selvimmän todennettavissa alaisten kokemusten tai organisaation suoriutumisen kautta. Tutkimusprosessin edetessä itselleni heräsi kysymys siitä, miten alaiset lopulta selviävät kohdattuaan huonoa johtajuutta, erityisesti sen aggressiivisempia ja tuhoavampia muotoja. Osassa aineiston tarinoissa tapahtumien aiheuttamat haitat alaiselle olivat niin merkittäviä, että henkilö menetti työpaikan lisäksi uskon omaan itseensä ja osaamiseensa. Olisikin mielenkiintoista selvittää esimerkiksi seurantatutkimuksella, miten huonoa tai tuhoavaa johtajuutta kokeneiden elämä on jatkunut sekä millaisia selviytymisstrategioita heille on rakentunut. Aineiston tarinoista sai jonkin verran käsitystä tästä, mutta tämän tutkimuksen rajoissa ei ollut mahdollista paneutua aiheeseen tarkemmin. Erilaisten selviytymispolkujen mallintamisella voisi auttaa huonoa johtajuutta kokeneita selviämään kokemuksistaan jatkossa paremmin. Ne voisivat myös toimia työkaluna työsuojelun ja terveydenhoitoalan ammattilaisille, jotka joutuvat työssään ratkomaan huonon johtamisen aiheuttamia konfliktitilanteita.

Lisäksi olisi mielenkiintoista paneutua huonoon johtajuuteen tarkemmin muistakin näkökulmista kuin alaisen näkökulmasta. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla selvittää, mitä johtajat itse ajattelevat huonosta johtajuudesta, miten he kokevat huonon johtamisen sekä miten suureksi ongelmaksi johtavassa asemassa olevat henkilöt itse huonon johtamisen näkevät. Johtajien näkökulman tarkastelu mahdollistaisi ilmiön laajempaa ymmärrystä. Eri-tyisesti tilanteet, joissa alaiset kokevat huonoa johtajuutta, olisi johtajan näkökulma mielenkiintoinen tutkimusaihe. Tämän tutkimuksen perusteella esimerkiksi huono vuorovaikutus oli yksi tuhoavan johtajuuden ilmenemismuodoista, ja vertaamalla alaisen ja johtajan kokemuksia samassa kontekstissa, olisi helpompi muodostaa tulkintoja siitä, kokevatko johtajat samoja asioita haastaviksi kuin alaiset. Tarkastelemalla samassa kontekstissa sekä alaisen että johtajan kokemuksia, voidaan saavuttaa laajempi ymmärrys siitä, miten tuhoava johtajuus syntyy ja mitä tekijöitä siihen lopulta vaikuttaa.

Tämän tutkimuksen toteuttaminen on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Mainitsin johdantokappaleessa, kuinka olen itse esimiestyötä tehneenä pohtinut, millainen vaikutus esimiehen ja alaisen välisellä vuorovaikutuksella lopulta on. Esimieskokemus tuo myös mukanaan sen haasteen, että oman objektiivisen position säilyttäminen on ollut entistä hankalampaa, koska on itse ollut sekä esimiehen eli työnjohtovaltaa käyttävän osapuolen sekä myös työntekijän asemassa. Tutkimuksen edetessä itselleni on auennut uusia näkökulmia sekä olen joutunut haastamaan itseäni, niin objektiivisen ja kriittisen ajattelun osalta, kuin myös eläytymisen ja myötätunnon tunteiden osalta. Huonojen johtamiskokemusten tutkiminen on haastavaa, mutta myös äärettömän antoisaa. Eri ihmisten tavat kuvata ja kertoa kokemuksistaan avaavat myös tutkijalle uusia ovia ihmisten ajatusmaailmaan ja käyttäytymiseen. Uskon, että olen itsekin saanut tästä työstä työkaluja työelämää varten. Huono johtaminen on yhteiskunnallisesti tärkeä aihe ja sen esiin nostaminen eri foorumeilla tulee jatkua. Kannustankin kaikkia aiheesta kiinnostuneita ottamaan haasteen vastaan. Huono johtajuus ansaitsee saada lisää huomiota osakseen.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus:

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Birkeland Nielsen, M., Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 238-452.
- Arnulf, J. K. & Gottschalk, P. (2012). Heroic leaders as White-Collar criminals: An empirical study. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 10(1), 96-113.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L., Debrah, Y. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a Trickle-Down-Model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.
- Baron, R. A., Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173.
- Boddy, C. R. (2015). Organizational psychopaths: a ten year update. *Management Decision*, 53(10), 2407-2432.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Buch, R., Martinsen, Ø. L., Kuvaas, B. (2014). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. The mediating role of economic leader-member exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 115-124.
- Campbell, W. K., Hoffman, P. J., Campbell, S. M. & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- Chappell, D., Di Martino, V. (2006). Violence at work. Third edition. Geneva: International Labour Office.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.

- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work. The European tradition. Teoksessa Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. L. (toim.) *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace. International perspectives in research and practice*. Lontoo: Taylor & Francis, 3-30.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior. A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., Branch, S. (2015). Destructive Leadership: causes, consequences, and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266-272.
- Eriksson, M. (2010a). Pelon kokemuksia suomalaisissa työyhteisöissä. Psycon Views 2010. Viitattu 28.4.2016. Saatavilla: <http://www.psycon.fi/fi/views/vieras/pelon-kokemuksia-suomalaisissa-tyoyhteisoissa>
- Eriksson, M. (2010b). Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatiossa. Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.) *Valta Suomessa*. Helsinki: Gaudeamus. Helsinki University Press. 115-151.
- Eriksson, M. (2010c) Pelolla johtaminen. Asiantuntijoiden kokemuksia pelolla johtamisesta. *Pomo* 2010 (2), 29.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., Branch, S. (2015). Destructive Leadership: Causes, Consequences, and Countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266-272.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Heikkinen, H. L. T. & Syrjälä, L. (2008). Tutkimuksen arviointi. Teoksessa: Heikkinen, H. L. T., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Hansaprint Direct Oy, 144-162.
- Heikkinen, H. L. T. (2015). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 149-167.
- Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal bosses and their pray*. New York: Riverhead Books.
- Hyvärinen, M. (2008). Analyzing narratives and story-telling. Teoksessa Alasuutari, P., Bickman, L., Brannen, J. (toim.) *The Sage Handbook of Social Research Methods*. Lontoo: SAGE Publications Ltd, 447-460.
- Hänninen, V. (2015). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 168-182.

- Hänninen, V. (2002). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Tampereen Yliopisto. Väitöskirja.
- Koivisto, T. (2014). *Esimies työpaikkakiusaajana: positiot ja tarinalinjat kiusattujen työntekijöiden kertomuksissa*. Jyväskylän Yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Korkeamäki, L. (2015). *Kun töissä pelottaa. Pelon kokemukset 2000-luvun asiantuntijatyöntekijöiden kertomuksissa vallan ja toimijuuden näkökulmista*. Helsingin Yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Kujala, T. (2007). *Kerronnallinen tutkimus opettajien ikääntymisestä*. Teoksessa Syrjäläinen, E., Eronen, A., Värri, V-M. (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 13-39.
- Kukkola, J. (2013). *Esimies luottamuksen kohteena – luottamuksen ja epäluottamuksen ilmeneminen työntekijöiden tarinoissa*. Tampereen Yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu-tutkielma.
- Laurila, K. (2015). *Valta ja dominanssi esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Dyadisen valtateorian näkökulma*. Helsingin Yliopisto. Puheviestinnän laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Leymann, H. (1990). *Mobbing and psychological terror at workplaces*. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., Zilber, T. (1998). *Narrative research. Reading, Analysis, and Interpretation*. Lontoo: Sage Publications Ltd.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches*. *Ivey Business Journal*, 1-8.
- Luomanen, J. (2009). *Fear and intimidation at work*. Research report to the Finnish Work Environment Fund. Viitattu: 22.4.2016. Saatavilla: <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2008/108086Loppuraportti.pdf>
- Lönnqvist, J. (2007). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista*. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mathieu, C. & Babiak, P. (2016). *Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions*. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. & Babiak, P. (2014). *A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction*. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.

- Murray, K. (1989). The construction on identity in the narratives of romance and comedy. Teoksessa Shotter, J. & Gergen, K. (toim.) *Texts of identity*. Lontoo: Sage Publications. 176-205.
- Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
- Pynnönen, A. (2015). Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyysseja huonosta johtamisesta. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylän Yliopiston kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.
- Rauthmann, J. F. (2011). Acquisitive or protective self-presentation of dark personalities? Associations among the Dark Triad and self-monitoring. *Personality and Individual Differences*. 51(4), 502-508.
- Rauthmann, J. F. & Kolar, G. P. (2012). How ”dark” are the dark triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53(7), 884-889.
- Rauthmann, J. F. & Will, T. (2011). Proposing a multidimensional machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality*, 39(3), 391-403.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2007). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Salo, U-M. (2015). Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Aaltonen, S., Högbäck, R. (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empirisessä tutkimuksessa*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 166-190.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 138-158.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and future research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vartia, M. (2003). Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Vuori, T. O. & Hyu, Q.N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9-51.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Muut lähteet:

Eriksson, M., Koski, A., Pesonen, S. (2009). Johtaminen valtasuhteena ja pelolla johtamisen käytännöt asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa *Työelämän tutkimuspäivät 2009*. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja. Viitattu: 28.4.2016. Saatavilla: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65666/978-951-44-8061-4.pdf?sequence=1>

Eurofound. (2015). Euroopan työolotutkimus. Viitattu: 17.2.2016. Saatavilla: <http://www.eurofound.europa.eu/fi/publications/resume/2015/working-conditions/first-findings-sixth-european-working-conditions-survey-resume>

FSD2607 Tarinat pelosta ja pelottelusta työelämässä. (2008). Yhteiskuntatieteellinen tietokanto. Viitattu: 10.2.2017. Saatavilla: https://services.fsd.uta.fi/catalogue/FSD2607?study_language=fi

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2015). Työolobarometri – syksy 2014. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki. Viitattu: 30.4.2017. Saatavilla: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74896/TEMjul_17_2016_28042016.pdf?sequence=1